Spring May 1, 2018

KALİTE KÜLTÜRÜ OLUŞTURULMASINDA BİR TKY SERÜVENİ 2007-2018 YILLARI ARASINDA ÇIKAN BİR GAZETE KÖŞE YAZILARININ İNCELENMESİ.pdf

Muhammet Negiz

KALİTE KÜLTÜRÜ OLUŞTURULMASINDA BİR TKY SERÜVENİ: 2007-2018 YILLARI ARASINDA ÇIKAN BİR GAZETE KÖŞE YAZILARININ İNCELENMESİ

Hazırlayan
Muhammet NEGİZ

Niğde
Mayıs, 2018

KALİTE KÜLTÜRÜ OLUŞTURULMASINDA BİR TKY SERÜVENİ: 2007-2018 YILLARI ARASINDA ÇIKAN BİR GAZETE KÖŞE YAZILARININ İNCELENMESİ

Hazırlayan
Muhammet NEGİZ

Niğde
Mayıs, 2018

İçindekiler

KALİTE KÜLTÜRÜ OLUŞTURULMASINDA BİR TKY SERÜVENİ

Muhammet NEGİZ

ÖZET

Örgütler gün geçtikçe daha çetin bir hal alan rekabet koşullarında öne geçebilmek, müşterilerine kaliteli mal ve hizmet sunarak kendilerine sadık bir müşteri kitlesi yaratmak için çağın gereklerine uygun bir örgütsel yapılanmayı tesis etme çabasındadır. Bu çabalar, son 30 yıl içerisinde önemli kazanımların sağlanmasına aracı olan Toplam Kalite Yönetimi (TKY) uygulamalarının yaygınlaşmasına ve farklı sektörlerdeki kurum ve kuruluşlar tarafından tercih edilmesine neden olmuştur.

Bu çalışmada TKY'nin gelişim süreci ve Türk eğitim sistemindeki kalite sorunları incelenmiştir. Bu süreçte nitel araştırma yöntemlerinden yararlanılmıştır. Hürriyet gazetesinin Haziran 2007-Nisan 2018 dönemleri arasında yayımlanan köşe yazılarından eğitimde kalite konusuna odaklanan 50 adet köşe yazısı içerik analizi yöntemi ile incelenmiştir. Ayrıca, TKY hakkında hazırlanan ulusal tezler incelenmiş ve birincil ve ikincil kaynaklara müracaat edilerek, TKY anlayışının uygulanması ile elde edilen kazanımlar tespit edilmiş ve literatüre katkı sağlanması amaçlanmıştır.

TKY uygulamaları hakkında yapılan mevcut araştırmalar incelendiğinde kamu ve özel sektörden farklı alanlarda çalışmalar yapıldığı gözlemlenmiştir. Elde edilen bulgular, Türk eğitim sisteminde Toplam Kalite Yönetimi anlayışının bütüncül olarak uygulanabilmesi için makro ve mikro düzeyde iyileştirilmesi gereken alanları ortaya koymuştur.

Anahtar Kelimeler: Türk Eğitim Sistemi, Kalite, Kültür, TKY, Toplam Kalite Yönetimi

GİRİŞ

Günümüzde ulusal ve uluslararası düzeyde artan rekabet koşulları içerisinde örgütsel yapılarda yoğun bir biçimde yeniden yapılanma arayışı sürdürülmektedir. İşletme ve kurumların içerisinde bulunduğu karmaşık ve dinamik çevrede başarılı bir rekabet için müşteriye sunulan ürün ya da hizmette kaliteyi yakalayarak sadık bir müşteri kitlesi yaratmak gerekmektedir (Halis, 2010: 45). İşletme ve kurumlar bu bağlamda Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarına müracaat etmektedir.

Gelişmiş batı ülkelerinde kalitenin yükseltilmesi daha çok araştırma ve geliştirme çalışmalarından yani modern teknolojiden beklenmiştir. Günümüzde ise, uzun dönem batıda ihmal edilen *"insan faktörü"*nün ağırlıklı rol oynadığı ve Japonların önemli

katkıları ile dünyada uygulanmaya başlayan TKY anlayışının kurumlardaki yarattığı değişim, çeşitli araştırmaların konusunu oluşturmaktadır (Yolcuoğlu, 2001: 11).

Bu çalışmada da Toplam Kalite Yönetimi (TKY) anlayışının tarihsel gelişimi, öğeleri, yararları, amaçları üzerinde durulmakta, ulusal düzeyde gerçekleştirilen TKY tez araştırmaları, TKY'nin uygulama sürecinde yaşanan güçlükler, toplam kalite kültürü ve kamu kurumlarında TKY uygulamaları hakkında bilgi verilmektedir. Son olarak ise Hürriyet gazetesinin Haziran 2007-Nisan 2018 dönemleri arasında yayımlanan köşe yazılarından eğitimde kalite konusuna odaklanan 50 adet köşe yazısının içerik analizine tabi tutulması sonucunda elde edilen bulgular ortaya konulmaktadır.

1.TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

Tüm faaliyetlerinde müşteri memnuniyetini temel alan bir yönetim sistemi olan Toplam Kalite Yönetimi, Amerika'da ortaya çıkmış, Japonya'da geliştirilmiş ve şu anda birçok ülkedeki işletme ve kamu kurumlarında rekabet üstünlüğü elde etmek amacıyla kullanılmaktadır (Güleş, 2000: 104). Toplam Kalite Yönetimi'nin farklı birçok tanımı bulunmaktadır. Feigenbaum, en ekonomik düzeyde tam bir müşteri tatmini sağlayacak ürün ya da hizmet üretmek için kalite geliştirme, koruma ve iyileştirme çabalarının bütüncül hale getirildiği bir sistem olarak tanımlamaktadır (Halis, 2010: 47).

Dar anlamda mal ve hizmet kalitesini, geniş anlamda ise kurum ya da işletmenin kalitesini sürekli olarak iyileştirmek için örgüt düzeyinde yapılması gereken tüm çabalar TKY olarak ifade edilmektedir. Buradaki *"toplam"* ifadesi, örgütsel performansı artıracak tüm alanlarda kalite geliştirilmesini amaçlamaktadır (Yatkın, 2007: 134).

TKY, müşterinin istediği kalitede mal ve hizmet üreterek daha ucuza ve daha kısa sürede müşteriye ulaştırmayı gerektirmektedir (Tekin, 2004: 34). TKY, kalite yönetiminde üst yönetimin sorumluluğu, her aşama ve alanda kalite yönetimine ilişkin faaliyetler, kalite yönetiminin sürekli olması, kalite kontrol çemberleri içerisinde işgücünün kalite geliştirme faaliyetlerine katılımının sağlanması olarak ifade edilmektedir (Efil, 2010: 75-76).

TKY, bir kurumda verimliliği maksimize etmek, sıfır hataya yaklaşmak ve müşteri tatminini tam anlamı ile sağlamak için benimsenmesi gereken ve kurum içi tam katılımı sağlayan bir yönetim anlayışıdır (Bayram, 2017: 137). Bir yönetim sistemi ve felsefesi olarak TKY, firmalar için mükemmelliğe uzanan bir köprü şeklinde tasvir edilmiştir (Efil, 2010: 179).

TKY, bir felsefe olmanın ötesinde pratik bir yönetim uygulamasını ifade etmektedir. Saraph ve Sebastiyan'a göre, bu uygulama içerisinde işe ilişkin mantıksal bir düşünce biçimi geliştirmek, kaliteyi geliştirmek için çalışanları motive etmek ve pazarlama şansını artırıcı bir şirket kültürü meydana getirmek şeklinde üç temel unsur bulunmaktadır (Diken, 2009: 12).

TKY, hataların ortadan kaldırılması için müşterilerin şikâyet ettiği ya da hataların tespit edildiğinden sonra tepki verilen reaktif kalite anlayışı yerine, proaktif kalite anlayışına sahiptir. Bu anlayışa göre, hatalar ortaya çıkmadan gerekli önlemleri almak, kalitenin gerekli iyileştirme ve geliştirmesi sağlanarak ürün ya da hizmetin pazara giriş sürecini en kısa süreye indirmek amaçlanmaktadır (Türk vd., 2004: 13).

Toplam Kalite Yönetimi, Japonlar tarafından geliştirilen bir sistem olarak ifade edilse de, Japonlara has bir sistem değildir. Fikirler toplumlararası geçiş sürecinde bir taraftan sistemleştirilirken, diğer taraftan da uygulama aşamasında dönüşüme uğramakta ve bütün kültürlerin kendilerine has bir uygulama şekli olabilmektedir (Halis, 2000: 101). Bazı işletmelerin TKY'yi, her sorunu çözen ve örgütün bütün rahatsızlıklarını tedavi eden mucizevî bir ilaç gibi gördükleri ve bunun bir değerlendirme yanılgısı olduğu ifade edilmektedir (Taner ve Kaya, 2005: 355).

TKY'yi Türkiye'de yayma sürecinde rol alan TÜSİAD ve KALDER'in bu anlayışı benimsetmek için izledikleri retoriksel söylem, Özen (2000) tarafından *küresel, ulusal ve örgütsel* olmak üzere üç ana başlık altında toplamıştır. Küresel düzlemde TKY, küreselleşme, değişim, rekabet gibi koşullarda varlığını sürdürebilmenin tek geçerli yolu olarak sunulurken; ulusal düzeyde TKY'nin Türk toplumu için toplumsal barış, ekonomik kalkınma, Atatürk'ün koyduğu çağdaş uygarlık düzeyine ulaşma hedefini gerçekleştirme aracı olma gibi özelliklere sahip kültürel ve dinsel açıdan en uygun yönetim anlayışı olarak tanıtılmıştır. Üçüncü ve son olarak, örgütsel düzlemde ise, TKY'nin mevcut yönetim yaklaşımları içerisinde en rasyonel, en bilimsel, en modern, en insancıl, en demokratik ve hatta insan haklarına en saygılı yönetim anlayışı olarak örgütleri başarıya götürdüğü vurgusu yapılmıştır.

1.1.TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN TARİHSEL GELİŞİMİ

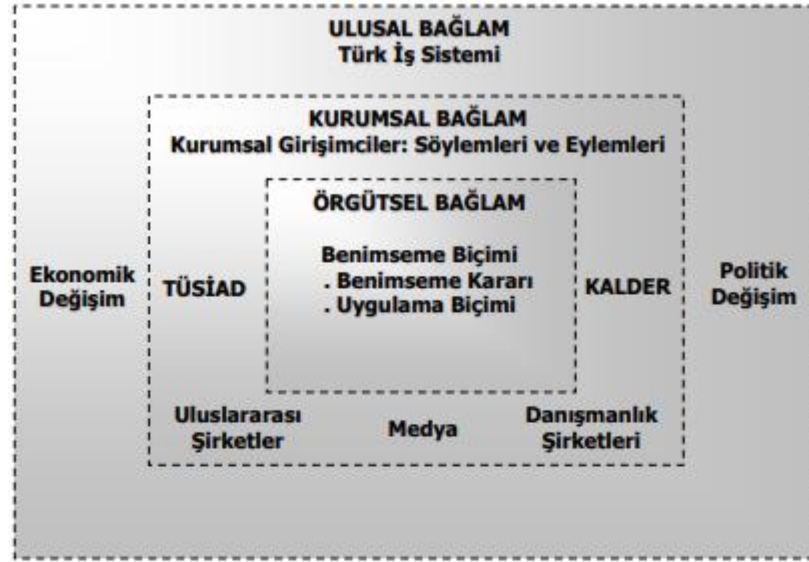
Toplam Kalite Yönetimi'nin geçmişi II. Dünya Savaşı sonrasında Japonya'nın yeniden kalkınması hamlelerinin olduğu döneme kadar uzanmaktadır. Deming ve Juran'ın ABD sınırları dışında süreç kontrolü, kalite yönetimi, istatistiksel kalite kontrolü uygulamalarını yayma girişimleri neticesinde bu kavramlar Japonya'da uygulanmaya başlamıştır. Feigenbaum tarafından kullanılan "Toplam Kalite Kontrolü" kavramı, Ishikawa tarafından Japon kalite hareketi ile bütünleştirilerek "Toplam Kalite Yönetimi" yaklaşımı ortaya konmuştur (Özgener, 2011:5-6). Edwards Deming tarafından 1980 yılında hazırlanan *"Japonlar yapıyorsa biz neden yapmayalım"* adlı televizyon programı ile firmalar ve ülkeler kalite konusunun öneminin farkına varmışlardır (Aydın, 2017: 140). Savaş sonrası Japonya'da ABD'nin bir etkisi sonucunda ortaya çıkan TKY uygulamaları, yaygın eğitimler ve grup dinamizmi çabaları ile kurum ve şirketlerde yaygınlaştırılmıştır (Özdemir, 2011: 189). Bu süreçte sanayi kuruluşlarında yaygın olarak benimsenen TKY, kamu kurumları, eğitim ve hizmet sektöründe ilgi görmesi ise daha yakın zamanlara dayanmaktadır (Çalışkan, 2006: 67).

Son yirmi yıl içerisinde Japonya, Güney Kore ve Tayvan gibi ülkeler, kazandıkları yüksek rekabet gücüyle tüm dünyanın dikkatini üzerlerine çekmeyi başarmıştır.

Özellikle Japonya'nın elde ettiği başarıların sebeplerini ortaya koyan birçok eser kaleme alınmıştır. Bu sebepler arasında korumacılık, makro ekonomik politikalar, milli özellikler, sosyal ve kültürel değerler, ömür boyu istihdam politikası, eğitim düzeyi ve çalışkanlık gibi unsurlara dikkat çekilse de asıl neden, batıdan öğrendikleri yaklaşımlarla klasik yönetim modelini reddeden bir yönetim modeli geliştirmelerinden kaynaklanmaktadır (Özdemir, 2011: 190). 1980'li yıllarda yaşanan iki önemli gelişme bu süreci destekler niteliktedir. ABD'de kapanan şirketleri satın alan ve yönetici ve çalışanların Amerikalı olduğu bu şirketlerde TKY uygulamaları ile başarılı sonuçlar elde edilmiştir. ABD, Avrupa, Güney Kore ve Tayvan şirketlerinin de bu uygulamalarda başarılı sonuçlar elde etmeleri TKY'nin önemine işaret etmektedir (Diken, 1998: 24).

Türkiye'de ilk TKY uygulamaları, ya uluslararası kuruluşların Türkiye'deki şirketleri ya da bunların yerel sermaye ile ortak kurduğu şirketler (Oyak-Renault, Brisa, Simko, Türk Siemens Kablo, Çayırova, Türkiye Şişe ve Cam Sanayi A.Ş. ve Netaş) tarafından ve yabancı ortaklarının inisiyatifleri ile gerçekleştirilmiştir (Özen, 2000: 3). Türkiye'deki TKY serüveninin 1980'lı yılların başında yaşanan ekonomik ve politik değişimlerin iş sistemine yansımaları yani ithal ikamesi politikasından dışa açık büyüme politikasına geçişin neden olduğu tetikleyici yapısal değişimin, iç talebin azalması, rekabetin artması, ihracatın teşvik edilmesi gibi sonuçlar doğurması ve bunun neticesinde Türk sanayi kuruluşlarının kalite ve verimliliği artırarak rekabet avantajı elde etme arayışına sürüklenmesi ile başlamış ve 1990'lı yılların başında uygulama deneyimleri gerçekleşmiştir (Özen, 2000: 2; Özen, 2002: 60). Türk yönetim uygulaması tarihinde belki de ilk kez, yönetici ve işadamları gibi uygulayıcıların uluslararası alanda geliştirilmiş bir yönetim modeline bu denli yoğun ilgi gösterdiği görülmüştür (Özen, 2002: 48). Aynı yıllarda kamu kurumlarında da TKY uygulanmasına dair yasal düzenlemeler gerçekleştirilmiştir. Bu düzenlemeler de hükümetlerin sürece verdikleri öneme bağlı olarak günümüze kadar gelmiş ve bir kısım güncellemelerle varlığını sürdürmektedir.

TKY'nin ülkemizde ilk gündeme geldiği yıllarda TÜSİAD ve KALDER birer değişim ajanı gibi davranarak TKY'yi yayma rolünü üstlenmiş, bunu da Türk sanayisinin uluslararası piyasalardaki rekabet gücünü artırma, işçi-işveren arasında ve genel olarak toplumsal barışı sağlama, 1980'li yıllarda yaşanan yolsuzluklardan dolayı aşınan işadamı imajını yeniden inşa etme ve toplumsal gelişmeye önderlik etme şeklinde gerekçelendirmiştir (Özen, 2002: 65). TÜSİAD ve KALDER'in TKY'yi *küreselleşme, ulusal kalkınma ve örgütsel başarı* şeklindeki üç temel retorik yoluyla meşrulaştırdığı belirlenmiştir (Özen, 2002: 70).



Şekil 1: TKY'nin Türkiye'de Yayılım Sürecinin Kavramsal Çerçevesi
Kaynak: Özen, Ş. (2002), Bağlam, aktör, söylem ve kurumsal değişim: Türkiye'de toplam kalite yönetiminin yayılım süreci, Yönetim Araştırmaları Dergisi, 2(1), 55.

Özen (2002), TKY'nin Türkiye'deki yayılım süreci incelemiş ve kavramsal çerçevesini Şekil 1'de olduğu gibi ulusal, kurumsal ve örgütsel olmak üzere üç bağlam ekseninde ifade etmiştir. Ulusal bağlamda, ulusal iş sisteminde yer alan kurumlar, kurumsal girişimcilerin (çok uluslu şirketler, medya, danışmanlık şirketleri, TÜSİAD ve KALDER) değişime yönelik eylemlerine dayanak olma ve kısıtlar/fırsatlar sunma, değişime dönük söylemlerini kurmada yararlanırken; kurumsal bağlamda TKY'nin benimsenmesi için baskı oluşturan ve TKY'yi yaymaya yönelik bir yaklaşım söz konusudur. Örgütsel bağlamda ise, örgütlerin kurumsal bağlam içindeki davranış şekilleri, TKY'yi benimseme kararını veriş biçimleri, TKY'yi uygulama yaklaşımları ve kurumsal değişimin boyutları gibi hususlar üzerinde durulmaktadır.

Türkiye'deki örgütlerin TKY'yi kurumsal girişimcilerin yarattığı normatif baskı ve teknik verimlilik baskısını dikkate alarak "pragmatist-törensel" biçimde benimsedikleri ve TKY'nin Türkiye'de yayılım sürecinin doğurduğu kurumsal değişimin kökten değil kısmi bir değişim olduğu düşünülmektedir (Özen, 2002: 80).

TKY uygulamaları çeşitli sektörlerde denenmiş ve bir kısmında ciddi başarılara neden olmuştur. Kamu kurumlarındaki uygulamalar da dönemsel olarak değişim gösteren bir seyir izlemiştir. Son dönemde yükseköğretim kurumları gibi çeşitli kamu kurumlarında kalite uygulamalarının yeniden zorunlu hale getirilmesi ile TKY'nin daha fazla gündeme gelmesi beklenmektedir.

1.2.TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN ÖĞELERİ

Toplam Kalite Yönetimi, müşteri odaklılık, önce insan anlayışı, tam katılım, sürekli geliştirme, bir sonraki proses müşterimizdir, hata önleme/sıfır hata, stratejik planlama,

üst düzey yönetimin desteği ve liderlik gibi çeşitli öğelerden oluşmaktadır. Başarılı bir TKY sistemi için, strateji, misyon, vizyon, değerler, mükemmeliyetçilik, ekip çalışması/kalite kontrol çemberleri ve kıyaslama (benchmarking) gibi esasların olması gerekmektedir (Taner ve Kaya, 2005: 357). TKY uygulamasının başarılı olabilmesi için etik, dürüstlük, güven, eğitim, ekip, liderlik, tanıma ve benimseme ve iletişim gibi 8 temel unsura odaklanılmalıdır (Efil, 2010: 89).

TKY, müşteriye olan bakış açısı ile diğer yönetim anlayışlarından farklı bir konumda durmaktadır. Yaptığını satan işletme anlayışının değişmesi ve satılabileni yapan işletmelerin gündeme gelmesi ile kaliteyi belirleyen aktör müşteri olarak öne çıkmaktadır. Bu nedenle müşteri istek ve beklentilerinin koşulsuz olarak yerine getirildiği yeni bir şirket kültürünün geliştirilmesi gerekmektedir (Özgener, 2011: 8). Drucker, işletmenin amacının bir müşteri oluşturmak ve bu müşteriyi tatmin etmek olduğunu ifade etmiştir (Halis, 2000: 102).

TKY'nin temel öğelerinden bir tanesi sürekli gelişmedir. Günümüz dünyasında rekabette başarılı olan işletmelerin *"değişmeyen ölür"* ve *"yeterince iyi yeterli değildir"* şeklindeki TKY ilkeleri uyarınca sürekli kendilerini yenileyen ve hızla değişen işletmeler oldukları gözlemlenmektedir. Değişime ayak uydurabilmek için müşteriye sunulan mal ve hizmetlerin kalitesini sürekli iyileştirme ilkesine uygun olarak geliştirmek gerekmektedir (Tekin, 2004: 48-49). TKY'nin bütün özelliklerinin hayata geçirilmesi, *"sürekli değişim stratejisi"* veya sürekli iyileştirme (kaizen) ile mümkün olabilir (Leblebici ve Ömürgönülşen, 1999: 67).

TKY'nin sahip olduğu önce insan anlayışı, insani değerlerin esas alındığı ve insanların sınırsız güçlerinin gelişmesine izin veren bir yönetim anlayışını ifade etmektedir. İnsana saygı duyulan bir iş yeri yaratma vizyonu oluşturmak TKY için vazgeçilmez bir konudur (Özgener, 2011: 9). İmai tarafından ifade edildiği üzere kalite denilince donanım (hardware), uygulama kuralları (software) ve insan (humanware) olmak üzere üç temel yapıtaşı bulunmaktadır. Kalite insan ile başlar ve donanım ile uygulama kurallarından ancak insan doğru yere yerleştirildikten sonra söz edilebilecektir (Taş ve Aksu, 2011: 353).

Kalite çemberleri uygulamasında, Y teorisinin ilkeleri esas alınmakta ve takım çalışması teşvik edilerek grup sinerjisinden yararlanılmaktadır (Efil, 2010: 178). Tam katılımın uygulanması sayesinde işletme içinde ve dışında bireysel ve sosyal sorumluluklar öne çıkacak, örgütsel hiyerarşinin yok olması ile sorumluluğa dayalı karar verme yetkisi yani katılım olgusu gündeme gelecektir (Karasakal, 2012: 163).

TKY, çalışanlara yeni teknikleri kullanmaları için eğitim verme, bir güven ortamı oluşturarak paylaşma, karşılıklı anlayış, katılımcılık ve yaratıcılığı tanıyan ve teşvik eden bir sistemin belirlenmesi ve çalışmaların ekip çalışması ile yapılmasını öngörmektedir (Tekin, 2004: 47).

TKY uygulamalarında, liderlik tüm strateji ve eylem planları için gereklilik arz etmektedir ve Juran'ın ifadesiyle liderin sorumlulukları devredilemez. Kalite

çalışmalarını başarılı bir biçimde yerine getiren birçok firma bunu güçlü liderlikle başarmıştır ve güçlü vizyoner liderler kalite yönetimi yaklaşımının en önemli unsurlarıdır (Efil, 2010: 179). Bu süreçte üzerinde durulması gereken önemli bir konu ise, liderin değişmesinden sonra sürecin yarım kalmaması için gerekli olan sürekliliğin sağlanmasıdır. Ülkemizdeki birçok örnekte, göreve yeni gelen lider yönetici, bir önceki uygulamaların hepsini ekipleri ile beraber rafa kaldırarak kalite çalışmalarının başarısızlıkla sonuçlanmasına neden olmuştur.

Toplam kalite liderliği, örgüt çatısı altındaki tüm personeli sadece görev tanımları ve çalışma konuları ile sınırlamak yerine, bütünün bir parçası haline getirmeyi ve *"biz"* olgusunu aşılamayı amaçlamaktadır (Erdal ve Korucuk, 2016: 467). Bir kurumda TKY'nin başarılı olabilmesi için liderlik, süreç yönetimi, sürekli iyileştirme, tam katılım ve müşteri odaklılık süreçlerinin yer alması gerekmektedir. Birbirlerini tamamlayıcı özellikteki bu süreçlerin herhangi birisinin olmaması durumunda başarısızlık yaşanma ihtimali söz konusudur (Bayram, 2017: 141).

1.3.TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN YARARLARI

TKY'nin başarılı bir biçimde uygulanması halinde işletme ve kurumlara sağladığı birçok fayda bulunmaktadır. Genel olarak literatürde yer verilen yararları aşağıdaki gibi özetlemek mümkündür (Özdemir, 2011: 191-192):

-TKY, çalışanların yeteneklerini ortaya çıkaran, onların yeteneklerinin sürekli olarak geliştirilmesini sağlayan, çalışanlara örgüt kültürü kazandırarak iş bilinçlerinin artmasına yardımcı olan bir yönetim anlayışıdır.

-TKY, sürekli yenilik gerektiren bir yönetim anlayışı olmasından dolayı yönetici kadronun sürekli olarak bilgi ve bilişim ağlarından yararlanmalarını teşvik etmekte ve bu sayede de kuruluşların dünyaya açılmalarına katkı sağlamaktadır.

-TKY, düzenli çalışmayı zorunlu tutmasından dolayı kurum bünyesinde ve çalışanlar arasında düzenli bir bilgi akışının tesis edilmesi gerekmektedir.

-TKY anlayışında mal ve hizmet kalitesi çalışanların ortak sorumluluğunda olduğu için kalite çalışmalarında çalışanların görüş ve önerilerinin alınması daha doğru kararların verilmesine yardımcı olacaktır.

-TKY, takım çalışmasını esas alan bir yönetim anlayışı olduğundan dolayı kurum ve kuruluşlarda takım çalışmasının sonucunda personel arasında işbirliğinin güçlenmesi ve yönetime katılmaları daha kolay sağlanacaktır.

-TKY, kurum ve kuruluşlarda kalite bilincinin hâkim olduğu bir kalite kültürünün geliştirilmesini ve bilimsel çalışmalara ağırlık verilerek rasyonel kararların alınmasını öngörmektedir.

-TKY, yeniden yapılanma aracılığı ile kuruluşlarda yeni yönetim ve denetim sistemi kurulmasına katkı sağlamaktadır.

-TKY, müşteri talep ve beklentilerini karşılayabilmek için insana daha çok yatırım yapılarak insan kalitesinin artırılması ve mükemmele yolculukta önemli kazanımlar elde edilmesini sağlamaktadır.

TKY, karlılığı artıran bir araç ve müşteri memnuniyetini ön plana çıkaran bir yönetim sistemi olarak işletmeler ve kurumlar tarafından tercih edilmektedir. Daha önceleri sadece karlılık ve fiyat rekabetinin gündemde olduğu işletmelerde artık müşteri istekleri, müşteri memnuniyeti ve kaliteli mal ve hizmet sunma çabası yerini almıştır (Çalışkan, 2006: 68). TKY uygulamaları ile hem kalite üstünlüğü hem de maliyet üstünlüğü sağlanabilmektedir (Karakoç, 2004: 35).

1.4.TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN AMAÇLARI

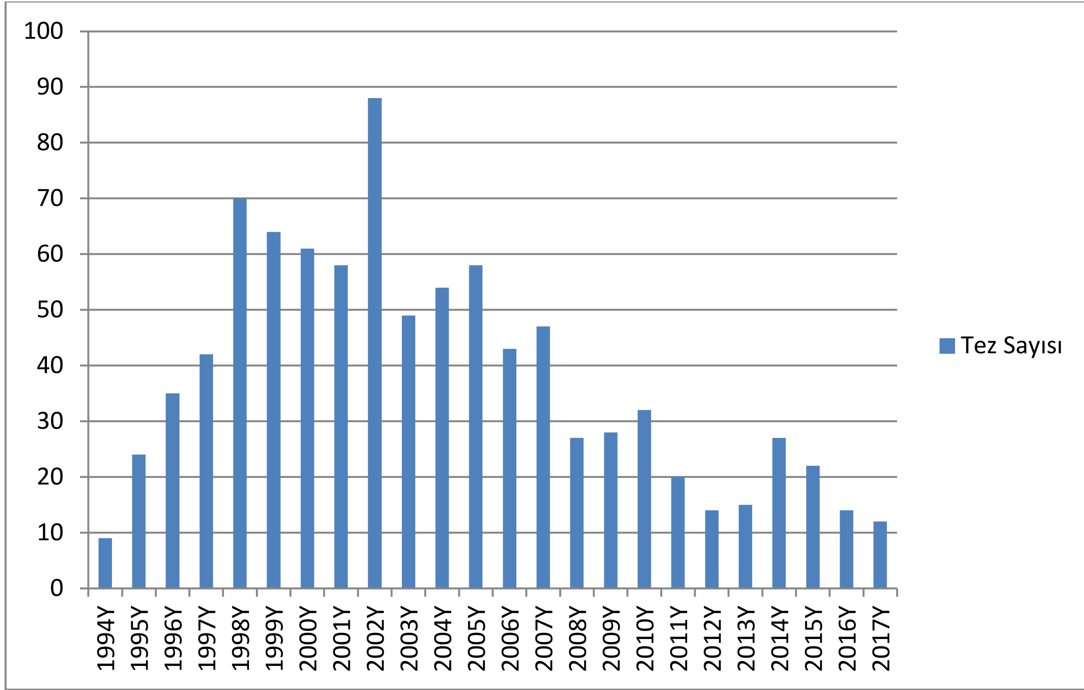
Toplam Kalite Yönetimi uygulamaları ile müşteri şikâyetleri, maliyetler, iş kazaları, hatalı üretim, zaman ve kaynak israfı gibi unsurlarda düşüş yaşanması beklenirken, pazar payı, müşteri tatmini, etkinlik, karlılık, verimlilik ve satışlarda ise artış yaşanması arzu edilmektedir. De Bono (1996), TKY ile verimlilik ve etkinliği sağlama, yeniden yapılanma ve örgütsel gelişimi sağlama, etkin stratejik yönetimi başarma, kaliteyi geliştirme ve müşteri memnuniyetini sağlama, pazar payı, karlılık ve rekabet geliştirme, kendi pazarlarının ihtiyaçlarına daha sağlıklı bir biçimde yönelebilme, ürün ve hizmet kalitesinin ötesinin de ötesinde bütün alanlarda en yüksek kalite performansına ulaşmak, kalite performansına ulaşmada gerekli basit yaklaşımları kullanabilmek, performans kriterleri oluşturmak, etkili bir rekabet stratejisi oluşturmak, problem çözmede ekip yaklaşımından yararlanmak, etkin iletişim yolları tesis etmek, üretim süreçlerini sürekli gözden geçirmek gibi amaçların olduğunu ifade etmiştir (Halis, 2010: 52).

Toplam Kalite Yönetimi'nde hem süreç hem de beşeri unsurların temel misyonu değişimi yönetebilmek ve kaliteye ulaşmaktır. Kalite kavramı burada geleneksel anlamının dışında müşteri istek ve beklentilerinin karşılanması olarak ifade edilmektedir (Halis, 2000: 91).

1.5.ULUSAL DÜZEYDEKİ TKY ARAŞTIRMALARI

Araştırmacılar ve akademisyenlerin bir kısmı tarafından *"bir yönetim modası"* olarak da değerlendirilen Toplam Kalite Yönetimi'nin akademik çalışmalar ve sahada uygulanması açısından halen güncelliğini koruduğu gözlemlenmektedir. Son yıllarda nicelik açısından azalma eğilimi gözlemlense de akademik alanda yapılan tez çalışmaları incelendiğinde 1994-2017 tarihleri arasında toplamda 913 adet tez hazırlandığı görülmektedir. Bu tezlerden 78 tanesi doktora tezi iken, 835 tanesi de yüksek lisans tezi olarak hazırlanmıştır.

Tablo 1: 1994-2017 Tarihleri Arasındaki TKY Tezleri Grafiği

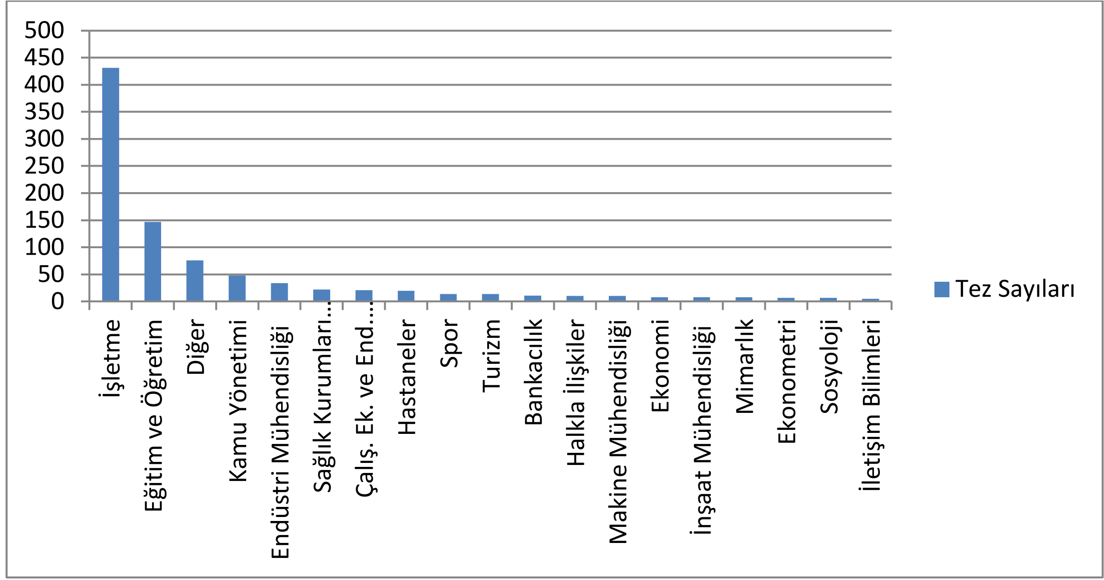


Kaynak: Tablo YÖK Tez Merkezi'nden Alınan Verilerle Oluşturulmuştur

Son 24 yıl içerisinde hazırlanan yüksek lisans ve doktora tezleri incelendiğinde TKY ile ilişkili olarak çeşitli alanlarda çalışmalar yapıldığı gözlemlenmiştir. Bu alanlar; işletme, mühendislik bilimleri, halkla ilişkiler, endüstri ve endüstri mühendisliği, tekstil ve tekstil mühendisliği, hastaneler, çalışma ekonomisi ve endüstri ilişkileri, maden mühendisliği ve madencilik, bankacılık, eğitim ve öğretim, ekonomi, turizm, sosyoloji, ormancılık ve orman mühendisliği, sigortacılık, makine mühendisliği, mühendislik bilimleri, kamu yönetimi, giyim endüstrisi, bilgisayar mühendisliği bilimleri, mimarlık, bilim ve teknoloji, ziraat, gemi mühendisliği, beslenme ve diyetetik, halk sağlığı, sosyal hizmetler, sağlık kurumları yönetimi, metalürji mühendisliği ve hemşirelik şeklinde farklılık göstermektedir.

Hazırlanan tezlerin alanlara göre dağılımını nicelik açısından Tablo 2'deki gibi göstermek mümkündür. Bu sınıflandırmada veri tabanındaki etiketlemelerden sadece bir tanesi seçilmiş ve sayıca beşten az olan tezler *"diğer"* grubuna dâhil edilmiştir.

Tablo 2: 1994-2017 Tarihleri Arasındaki TKY Tezlerinin Alanlara Göre Dağılımı



Kaynak: Tablo YÖK Tez Merkezi'nden Alınan Verilerle Oluşturulmuştur

Genel olarak tezler incelendiğinde, konuların aşağıdaki gibi bir sınıflandırmasını yapmak mümkündür:

-Teorik çerçevede hazırlanan tezler: TKY hakkında bilgi veren, kavram ve kapsamı çerçevesinde teorik olarak hazırlanan tezler bu sınıfa girmektedir.

-Uygulanabilirlik araştırmaları: TKY'nin uygulanıp uygulanamayacağını çeşitli bağlamlarda sorgulayan çok sayıdaki tez bu sınıfa girmektedir. Bu tezlerde TKY'nin Türkiye, kamu kuruluşları, KOBİ'ler, organize sanayiler, TSK, yükseköğrenim, eğitim kurumları, hizmet sektörü, özel sektör, belediyeler, küçük işletmeler, ilaç sektörü, holdingler, bankacılık gibi bağlamlara göre uygulanabilirliğini sorgulayan birçok tezin olduğu görülmektedir. Bu durum, ülkemizde çok farklı alanlarda TKY'nin uygulanabilmesi için zihinlerde olan soru işaretlerinin bir yansıması ve uygulama niyetinin bir göstergesi olarak da değerlendirilebilir.

-Uygulama araştırmaları: TKY'nin kamu ve özel sektördeki ve farklı alanlardaki birçok kurum ve kuruluşun TKY deneyimlerini gözlemleyen, ya da uygulama aşamasına eşlik eden araştırmacılar tarafından hazırlanan tezler bu sınıfa girmektedir. İncelendiğinde, vergi daireleri, hastaneler, Türk Silahlı Kuvvetleri'nin (TSK) farklı birimleri, Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı ilk ve orta derece okullar, üniversiteler ve özel sektörden çok sayıda kurum ve kuruluşta TKY uygulanmakta ve bu uygulamalar da tez araştırmalarına konu olmaktadır. Bu sayede ulusal düzeydeki TKY uygulamalarının artı ve eksilerini görmek ve süreç hakkında bilgi sahibi olmak mümkündür.

-Uyarlama ve dönüştürme çalışmaları: İncelenen tezlerden bazılarında mevcut uygulama ya da koşulların TKY ekseninde dönüştürülmesi çalışmalarının olduğu gözlemlenmiştir. İngilizce ve maden mühendisliği gibi çeşitli derslerin TKY bakış açısına göre tasarlanması, "web"e dayalı bir TKY dersinin tasarımı gibi örnekler bu sınıfta incelenmektedir.

-Algı ölçümleri: Hazırlanan tezlerin bir kısmında yer alan, TKY'nin kurum ya da kuruluşun iç veya dış çevresindeki çeşitli unsurlar tarafından nasıl algılandığını tespit etmek için yapılan araştırmalar bu sınıfta değerlendirilmektedir. Yapılan tez çalışmalarında, hastalar, hemşireler, öğretmenler, öğretim elemanları, yöneticiler, kamu çalışanları, sendika üyeleri, sağlık sektörü, eğitim denetmenleri, işletmeler ve öğrenciler gibi çeşitli kesimlerin TKY algısı ölçülmüştür.

-Uygulama sonuçlarının değerlendirilmesi: Tezlerin bir kısmında TKY uygulamasını yapan kurum ya da kuruluşlardan elde edilen bulgular işlenmiştir. Sürecin başarılı ya da başarısız olmasında rol oynayan faktörler, finansal göstergelere yansılamaları, TKY uygulamalarının önündeki engeller gibi çeşitli çalışmalar bu sınıfta incelenmektedir.

-Diğer kavramlarla ilişkisi: TKY'nin örgütsel bağlılık, iş tatmini, işgören motivasyonu, örgüt iklimi, endüstri ilişkileri, yönetsel kültür, organizasyon yapısı, iç müşteri tatmini, verimlilik, rekabet, performans değerleme gibi çeşitli kavramlarla olan ilişkisini inceleyen tezler bu sınıfa girmektedir.

-Kalite standartları: TKY'nin çeşitli kalite güvence sistemleri ile olan ilişkisini inceleyen tezler bu kapsamda incelenmektedir. ISO serisi, AQAP 100 serisi, NATO kalite standartları ve ABET kriterleri gibi çeşitli kalite standartları tezlere konu olmuştur.

-Kalite ödülleri ve modelleri: EFQM, TÜSİAD-KALDER modeli gibi çeşitli kalite ödülleri ve modellerini TKY bağlamında inceleyen tezler bu kapsamda değerlendirilmektedir.

Ulusal bazda hazırlanan tezler incelendiğinde görüldüğü üzere TKY, hem özel sektörde hem de kamu kurum ve kuruluşlarında bir yönetim modeli olarak ilgi görmeye devam etmektedir. Özellikle kamu kurumlarında kalite uygulamalarının zorunlu hale gelmesiyle bu ilginin artması beklenmektedir. Kurumlar, kamu politikalarının zorlamaları ya da öykünmeci yaklaşımla TKY yönetimini uygulama eğilimi sergilemektedir. Bu durumda nicelik olarak azalış trendine giren tezlerin sayısında da artış eğilimi olacaktır.

1.6.TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİ UYGULAMA GÜÇLÜKLERİ

Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarında çeşitli güçlüklerin yaşanması muhtemeldir. Kurum ya da kuruluşlar, büyük beklentilerle TKY uygulamalarına başlamakta ama sonuçta sadece kalite sistemi belgelendirilmekte ve gerçek anlamda fayda sağlayacak bir iyileştirme sürecine girilememektedir (Efil, 2010: 83).

TKY uygulamalarında özel sektörün yapısı itibari ile sürede daha kolay uyum gösterdiği gözlenirken, kamu kurumları bu uygulamalar esnasında çeşitli sorunlarla karşılaşmaktadır. Kamu kuruluşlarının çevresinin siyasal sistem tarafından belirlenmesi ve kamu kurumlarının bu ortama uyum zorunluluğu kaçınılmazdır (Özer, 2011: 198).

Toplam kalite yönetimi anlayışının ilk olarak özel sektörde ve ürün bazlı olarak ortaya çıkması, kamu kurumlarının ürün üretmekten çok hizmet üretmeleri, değişime karşı gösterilen direnç, yöneticilere yönetsel alanda özgür alan bırakılmaması gibi çeşitli yapısal özellikler TKY uygulamalarının güçlükleri arasında yer almaktadır (Özer, 2011: 199). Kamu kurumlarının tekelci, merkeziyetçi, hiyerarşik-bürokratik yapısı yeni düşüncelerin ve rekabetin ortaya çıkmasını engellemektedir (Leblebici ve Ömürgönülşen, 1999: 71).

Kamu kesiminde yaşanan seçilen ile atanan arasındaki çekişmeler, siyasal karar ölçütleri, bürokratik gerekler, kaynakların verimli kullanılması ihtiyacı gibi çeşitli sorunlar yönetsel bir reform ihtiyacını ortaya koymaktadır. Siyaset ve bürokrasinin yönetsel reformlar konusunda sorumluluk almaları gerekmektedir. Seçilenler ve atananların verimli kamu hizmeti sunmaya yönelik ortak bir yönetim felsefesinde buluşması hem bir zorunluluk hem de demokrasinin vazgeçilmez bir koşulu olarak görülmektedir (Leblebici ve Ömürgönülşen, 1999: 68-69).

Taner ve Kaya (2005) tarafından yapılan bir araştırmada, TKY uygulamalarında başarılı olan bir işletmenin hiyerarşik yönetim yapısı dışında TKY'nin ilkelerini taşıyan bir kalite sistemine sahip olduğu, işletmede kalite iyileştirmeye yönelik bir yapı oluşturulduğu, üst yönetimin kalite konusuna tam bağlılık gösterdiği, yaratıcılığın teşvik edildiği, ekip anlayışının geliştiği, insan kaynağının yoğun eğitimlerle geliştirildiği bir ortamın mevcut olduğu ortaya konulmuştur. Aynı şekilde, çalışanların görev ve sorumlulukları net bir şekilde belirlenmiş, hizmet standartları oluşturulmuş ve personel gelişmeler hakkında bilgilendirilmiştir. İşletmede, tüketici beklentilerindeki değişimi ölçmek amacıyla profesyonel firmalardan hizmet alınmakta ve daha üstün performans için kıyaslama (benchmarking) çalışmaları yapılmaktadır. Araştırma tarafından ortaya konulduğu üzere, başarılı TKY uygulamaları için üst yönetimin desteği ve eğitim başta olmak üzere çeşitli yapısal gereklilikler söz konusudur.

Karasakal (2012) tarafından gerçekleştirilen bir araştırma sonuçlarına göre, TKY uygulayan işletmelerde verimlilik ve kalite artışı yaşanırken, devamsızlık, iş gücü devri ve iş kazalarında da azalış yaşanmaktadır. Ayrıca, kurumsallaşmış işletme olmanın etkisi ile işletmelerin sosyal sorumluluklara karşı daha duyarlı hale geldikleri gözlemlenmektedir. TKY, işletmelerin tüm paydaşlarına karşı sosyal sorumluluklarını yerine getirmesinde, uzun vadede iç ve dış müşteri memnuniyeti, kar, verimlilik ve rekabet gücü gibi kazanımların sağlanmasına yardımcı olacaktır (Karasakal, 2012: 165-166).

Akın ve Uysal (2011) tarafından 14 ilde etkin olan Çukobirlik isimli kooperatife yönelik yapılan araştırmada, TKY'nin uygulanması durumunda personelin hizmet içi eğitimlere karşı önyargılı oldukları ve bir direncin söz konusu olabileceği, yönetici ile çalışanlar arasında bilgi akışının zayıf olduğu ifade edilmektedir. TKY uygulamasına geçilmesi durumunda idareci grubun buna direnç göstermesi veya süreci geç benimsemelerinin muhtemel olduğu düşünülmektedir. TKY uygulamalarının gerçekleştirilmesi halinde ise, kooperatiflerde modern yönetim tekniklerine geçilmesi konusunda idareci ve personel arasında görüş birliği olduğu, yöneticilerin hizmet içi eğitimleri faydalı buldukları, çalışanların motivasyon unsuru olarak somut değerlerden çok sosyal değerlere önem verdikleri ifade edilmektedir. Kooperatiflerde TKY uygulamalarının uygulanması durumunda dezavantajlardan çok avantajların elde edileceğine inanılmaktadır (Akın ve Uysal, 2011: 47).

Can (2008) tarafından yapılan bir hastane ortamında gerçekleştirilen bir araştırmada, çalışanların kurum kültürünün TKY'yi desteklemediği ve bu yönetim anlayışı için uygun olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Merkeziyetçi fakat katılımcı olmayan bir örgüt ve yönetim anlayışının hâkim olduğu gözlemlenen hastanede değişime karşı güçlü bir direnç olduğu tespit edilmiştir. TKY'nin başarılı olarak uygulanabilmesi için kaliteyi bir kurum kültürü olarak benimseyen katılımcı bir yönetim anlayışına ihtiyaç duyulmaktadır (Can, 2008: 306-307).

Deming, kamu kurumlarında TKY uygulamalarının yapılabilmesi için, öncelikle örgütün felsefe ve amaçlarının bütün çalışanlara anlatılması ve benimsetilmesi, çalışanların kalite konusunda eğitilmesi, motivasyonu artırıcı davranışsal yönetim tekniklerinin örgüt kültürünün değiştirilmesinde kullanılması, yönetime katılma, takım ruhu ve örgüte bağlılığın özendirilmesi, kamu çalışanlarına vergi mükelleflerine kaliteli hizmet sunma yükümlülüklerinin olduğu bilincinin kazandırılması ve vatandaş tatmininin kamu örgütlerinin en önemli amaçlarından birisi haline getirilmesi gerektiğini ifade etmiştir (Leblebici ve Ömürgönülşen, 1999: 70).

Taş ve Aksu (2011) tarafından gerçekleştirilen 4 metropol ilçe, 24 ilköğretim okulu ve 437 öğretmene yönelik yapılan araştırmada, TKY'nin okullarda uygulanması esnasında stratejik liderliğin çok önemli olduğu ve okullardaki liderlerin tutum ve davranışlarına bağlı olarak sürecin geliştiği belirtilmiştir. Bu durum okullardaki kalite anlayışının okul müdürlerine bağlı olarak geliştiğini ortaya koymaktadır.

1.7.TOPLAM KALİTE KÜLTÜRÜ

Bir ürün ya da hizmetin belirlenmiş ya da ima edilmiş gereksinimlerinden derlenen özellik ve nitelikleri kalite kavramını ortaya koymaktadır. İşletmelerin faaliyetlerinde karlılığın sağlanması, kalite kavramını algılama ve hayata geçirme ile yakından ilgilidir (Taner ve Kaya, 2005: 354). İşletmelerin varlığını sürdürebilmeleri ve büyüyüp gelişebilmelerinin temel koşulu kalite olarak görülmektedir. Japonların, *"kalite bizim zorlukları aşarak varlığımızı sürdürme stratejimizdir, verimlilik de onun sonucudur"* şeklindeki ifadeleri durumu net olarak ortaya koymaktadır (Tekin, 1999:7).

Toplam Kalite Yönetimi uygulaması, benimsenmesi ve başarının sağlanması için mevcut örgüt kültürünün doğrudan etkisi söz konusudur. Örgüt kültürünün demokratik ve insan odaklı olduğu kurumlarda toplam kalite daha çabuk ve kolay bir biçimde benimsenmektedir (Akın ve Uysal, 2011: 41). Öğrenilen ve paylaşılan değerler, inançlar, davranış özellikleri ve semboller toplamı olarak ifade edilen kültür ya da işletme bünyesindeki hali ile örgüt kültürü, çeşitli yönetim ve organizasyon kavram ve tekniklerinin uygulanma ve başarılı olma imkânlarını etkileyecektir (Can, 2008: 295).

Schein, örgüt kültürünün örgütlerin karşı karşıya kaldıkları dışsal uyum ve içsel bütünleşme sorunlarına cevap niteliğinde ortaya çıktığını ifade etmektedir. Buradan hareketle örgütün dışsal uyum ve bütünleşme sorunlarının örgüt kültürü üzerinde bir takım etkileri ortaya çıkmaktadır. Bu etkileri aşağıdaki gibidir (Naktiyok, 2013: 5):

-Örgüt dış çevrenin ortaya çıkardığı fırsat ve tehditlerine cevap vermek amacıyla kendisine bir misyon belirler.

-Bu misyona ulaştıracak bir strateji belirler.

-Daha sonra ulaşacağı sonuçları ifade eden amaçlarını ortaya koyar.

-Amaçlara ulaşma adına örgüt yapısı ve ödül sistemi oluşturur.

-Son aşamada ise, amaçlara ulaşılıp ulaşılmadığını ölçmek amacıyla kriterler belirler.

Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarının başarılı olabilmesi için en temel gereklerden bir tanesi şirket ya da kurumun kültürel konumudur. TKY çabalarının kurumsal kültürle uyumlu olmaması durumunda gösterilen uğraşlar olumsuzlukla sonuçlanacaktır (Efil, 2010: 32). TKY'nin başarılı biçimde uygulanabilmesi için kalite kültürünün geliştirilmesi, değişim faaliyetlerinin kullanılması, kalite kültürü unsurlarının geliştirilmesi, üst yönetimin liderliği, çalışanların güçlendirilmesi, müşteri odağı, tedarikçi ortaklığı, takım çalışması ve açık şirket kültürü gibi unsurlara odaklanmak gerekmektedir (Efil, 2010: 33-38).

Müşteriyi öne çıkaran örgüt kültürünün kuruluşu öne çıkaran örgüt kültürüne yenik düşmesi durumunda TKY uygulamaları başarılı olamayacaktır (Özdemir, 2011: 2000). Bu nedenle müşterinin öncelikli olduğu bir örgüt kültürünün inşa edilmesi gerekmektedir. TKY yaklaşımları, örgüt kültüründe bir değişiklik için ihtiyacı vurgulamaktadır. İstenilen kültürel değişiklik operasyonların farklı prosesleri olmaksızın mümkün değildir (Diken, 1998: 19).

TKY'nin rolü ne kadar etkin olarak saptanabilirse, örgütsel başarı da o kadar yüksek olacaktır. Yönetimlerin örgüt kültürünü olumlu kılan, insana değer veren ve onu değerlendiren bir yönetim anlayışını benimsemesi ve işgörenlere destek olmaları ile örgütsel etkinlik sağlanabilecektir (Çelik, 2006: 18).

1.8.KAMU KURULUŞLARINDA TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

Toplam Kalite Yönetimi'nin kamu kurumlarında uygulanma çabaları halen devam etmektedir. Kamu kurumları toplumsal yaşamda yerine getirdikleri işlevlerden dolayı önemli bir yere sahiptir. Bu kuruluşların sundukları hizmetlerde kalitenin artırılması, belirlenen etkinlik ve verimlilik düzeylerine ulaşmaları bir zorunluluk olarak görülmektedir (Özer, 2011: 195). Kamu hizmetlerinde fiyatlandırma sorunu karşısında nihai kalite ölçütü olarak vatandaşın tatmin olması belirlenmiştir. Kamu hizmetlerinin kalitesini yansıtacak olan bu durum, TKY felsefesinin temel dayanaklarından birisinin "müşteri tatmini" olmasından dolayı kamu hizmetlerinin kalitesi konusunda ölçüt geliştirmede TKY felsefesinin kullanılabileceğine işaret etmektedir (Leblebici ve Ömürgönülşen, 1999: 68).

Kamu hizmetlerinin sunumunda kalitenin sağlanması ve sürekliliğinin korunması sorunu güncelliğini korumaya devam etmektedir (Leblebici ve Ömürgönülşen, 1999: 68). Kamu kuruluşları, merkezi devlet içerisindeki payının artmaya devam etmesi sonucunda hem personel hem de bütçe açısından hantal bir yapıya bürünmüştür. Dolayısıyla, bu kuruluşların TKY'yi uygulamaya başlamaları personelin zaman, enerji ve motivasyonunun boşa harcanmasını önlemeye ve kuruluşların etkin bir yapı kazanmalarına katkı sağlayacaktır (Özer, 2011: 195).

Ekonomide verimlilik ve etkinliğin artırılması, topluma sunulan hizmetlerin kalitesinin yükseltilmesi vatandaşların memnuniyetini artıracak ve toplumun huzur ve mutluluğunun artmasına katkı sağlayacaktır. Dolayısıyla, günümüzde kamu kurumları için TKY uygulamalarına geçmek birer zorunluluk haline gelmiştir (Özer, 2011: 196). TKY felsefesinin kamu kurumlarına uygulanması durumunda, vatandaş isteklerinin karşılanması, bürokrasinin örgütlenme yapısı ve kültürü, yönetim işlevinin ve insan kaynaklarının niteliğinde ve sunulan hizmetlerin kalitesinde sürekli bir iyileştirmeyi ifade edecektir (Leblebici ve Ömürgönülşen, 1999: 71).

Kamu kurumlarında eğitim alanında TKY uygulamalarının gayet yaygın bir hale geldiği gözlemlenmektedir. Eğitimin mevcut sorunlarını çözmek ve eğitimin kalkınmanın anahtarı olduğu düşüncesinden hareketle Türk Eğitim Sisteminde TKY uygulamasına geçilmiştir (Güçlü ve Gülbahar, 2006: 226). Başta insan kaynakları olmak üzere bütün kaynakların etkili ve verimli kullanılması çabaları doğrultusunda hizmet üretiminde kaliteyi artırma ve bu hizmetten yararlanan kesimlerin memnuniyetini sağlama arzusu nedeniyle eğitim yönetimi alanında TKY gibi yönetim anlayışlarının benimsenmesi kaçınılmaz olmuştur (Güçlü ve Gülbahar, 2006: 230). MEB, 2000'li yılların başında dünyada yaygın olarak uygulanan TKY modeline geçmek için *"Toplam Kalite Yönetimi Uygulama Projesi"* adı altında bir çalışma başlatmıştır. Bu proje ile teşkilatın çağın gerektirdiği değişim ve gelişmeleri doğru anlayıp, değerlendirme, çalışanların sürekli eğitim ile niteliklerini yükselterek hizmet sunumundaki kaliteyi artırma ve eğitim hizmetlerinden yararlananların memnuniyetini sağlamayı amaçlamaktadır (Güçlü ve Gülbahar, 2006: 232-233). TKY'nin sadece üretimde değil, hizmette, iletişimde, fikir alanında ve çevrede dahi kaliteye ulaşılmasını hedeflemesinden dolayı uygulaması zor bir yönetim anlayışı

olduğu görülmektedir. Bu anlayışın sadece özel sektörle kalmayıp kamu alanlarında da uygulanması zorunlu hale gelmiştir (Erdal ve Korucuk, 2016: 475).

Bürokrasinin bütün yönetim sürecine yayılan TKY felsefesini benimsemesi ve uygulaması büyük önem ifade etmektedir. Girdiler ve yönetsel süreçler bürokrasi içerisinde denetlenebilirken, çıktıların denetlenmesi sürecinde hukuka uygunluk, ekonomik etkinlik gibi denetimlerin yanında vatandaşların değerlendirmeleri de önemlidir. Bunun için demokratik ve psikolojik kültürün yerleşmesi gerekmektedir (Leblebici ve Ömürgönülşen, 1999: 69).

Kaliteli ve yüksek performanslı kamu hizmetinin sunulması için hem dünyada hem de ülkemizde TKY anlayışına her geçen gün daha fazla önem verilmeye başlanmıştır. Ülkemizde özel sektör tarafından başarılı TKY uygulamalarının e gerçekleştirilmesi, kamu kurumları için de önemli bir güdüleyici faktör olmuştur (Leblebici ve Ömürgönülşen, 1999: 70).

2.2007-2018 YILLARI ARASINDA ÇIKAN BİR GAZETE KÖŞE YAZILARININ İNCELENMESİ

Çalışmanın bu bölümünde, Hürriyet gazetesinin Haziran 2007-Nisan 2018 dönemleri arasında yayımlanan köşe yazılarından eğitimde kalite konusuna odaklanan 50 adet köşe yazısı içerik analizi yöntemiyle incelenmiş ve Toplam Kalite Yönetimi süreci hakkındaki mevcut durumun tespit edilmesi amaçlanmıştır.

2.1. YÖNTEM

Çalışma kapsamında Hürriyet gazetesinin Haziran 2007-Nisan 2018 dönemleri arasında yayımlanan köşe yazılarından eğitimde kalite konusuna odaklanan 50 adet köşe yazısı belirlenmiştir. Bu köşe yazıları eğitimde kalite ve TKY bağlamında içerik analizine tabi tutulmuştur.

İçerik analizi sosyal bilimler alanında sıklıkla kullanılan bir yöntemdir. Bu analiz türü, belirli kurallara dayalı kodlamalarla kitap, kitap bölümü, mektup, tarihsel dokümanlar, gazete başlıkları ve yazıları gibi bir metnin bazı sözcüklerinin daha küçük içerik kategorileri ile özetlendiği sistematik, yinelenebilir bir teknik olarak ifade edilmektedir (Sert vd., 2012: 353). İçerik analizi, söylemin görünen, kolayca yakalanan, sergilenmiş ve ilk bakışta algılanan içeriği yerine, gizil, üstü örtülü içeriğini ortaya çıkarmayı amaçlamaktadır. Dolayısıyla içerik analizi, mesajda, bireyi görünmeden etkileyen öğelerin belirlenmesine yönelik “ikinci bir okuma” olarak görülmektedir (Bilgin, 2006: 1).

İçerik analizi tekniklerinin ortak paydası, çıkarsama/çıkarım esasına dayanmalarıdır. Bu teknikler, mesajlarda gözlenen ve betimlenen öğelerden hareketle bir yorum getirme amacını taşıdıkları için objektiflik-sübjektiflik uçları arasında uzanan bir doğru üzerinde farklı noktalarda yer almaktadır (Bilgin, 2006: 1-2).

2.2.BULGULAR

Hürriyet gazetesinin Haziran 2007-Nisan 2018 dönemleri arasında yayımlanan köşe yazılarından eğitimde kalite konusuna odaklanan 50 adet köşe yazısı ilgili yapılan içerik analizi belirli temalar altında değerlendirilmiştir.

2.2.1.Eğitime Bakış

Yapılan inceleme sonucunda yazarların eğitime olan bakış açıları bir tema olarak belirlenmiştir. Eğitim, ülke çapındaki birçok sorunların hem kaynağı hem de çözümü olarak görülmektedir.

Berkan (2015), eğitimi "toplumda yaşanan bütün sorunların anası" olarak tanımlanmıştır. Dolayısı ile mevcut sorunların çözülmesi için eğitimde kalitenin sağlanması gerekmektedir.

Bayer (2007), eğitimde kalitenin sağlanabilmesi için "bireysel farklılıkları yok sayan fabrikasyon üretim anlayışından vazgeçilmesi" gerektiğini şu şekilde ifade etmiştir:

> "Asıl hata bireysel farlılıkları yok sayan fabrikasyon üretim anlayışı değil mi? Eğitim hatalarını düzeltmenin hiç kolay olmadığını, hatta sağlık hatalarından bile ölümcül olduğunu bilerek 'insan yaratma'ya daha ne kadar uğraşacağız.

Başka bir köşe yazısında ise özel bir eğitim kurumunun müdürü, eğitimin 'fabrika işi' olmadığını ve uzun soluklu bir süreç olduğunu aşağıdaki ifadelerle belirtmiştir (Omur, 2018):

> "Bir okulun rüştünü ispatlayabilmesi için 15-20 nesil yetiştirmesi gerekir. Eğitim, sanayideki gibi 'hammaddeyi azalt-çoğalt ve sonucu değiştir' gibi olmaz. Eğitim fabrika işi değil."

Eğitim, birçok sorunun çözülmesinde önemli bir unsur olarak değerlendirilmektedir. Türkiye'nin reform yorgunu bir ülke olduğunu ifade eden Prof. Dr. Erinç Yeldan, ekonomik reformların kalıcı sıçramalar yapamadan bittiğine ve Kore gibi kendi markalarını, kendi teknolojilerini yaratan bir sanayi yaratamadığına dikkat çekmiştir. Cari işlemler açığı, ithalata bağımlılık gibi unsurların yurt içi sanayiciyi ithal mallarla rekabet edemez duruma düşürdüğünü ifade eden Prof. Yeldan, Türkiye'nin 'orta gelir tuzağı' tehlikesi ile karşı karşıya kaldığını ve bu durumdan kurtulmanın tek yolunun teknoloji üreten ülke olmak olduğunu belirtmiştir. Bunun için de kaliteli eğitim almış nesiller yetiştirmek gerekmektedir (Türsen, 2013).

Akyol (2014), eğitim kalitesinin üretim süreçlerine de yansıdığını ifade ederek, iyi eğitim alan toplumların farkını aşağıdaki gibi açıklamıştır:

> "İyi eğitimli nüfus akıllı telefon yapıyor, bilgisayar, tıbbi cihaz, uzay araçları yapıyor ve çok kazanıyor... Eğitimi iyi olmayan nüfus ise daha ziyade tekstil yapıyor, betonarme binalar dikiyor!"

Türkiye'nin eğitimden önemli bir davası olamayacağını belirten Akyol (2014), milli onur, aktif dış politika ve demokrasinin kalitesinin hem eğitimin yaygınlığı, hem kalitesi, hem de sanayi ile ilişkisine bağlı olduğunu vurgulamıştır.

Akyol (2015), eğitim ve öğretim politikalarında yaşanan başarısızlık ve eğitim kurumlarındaki kalite sorunu nedeniyle 2023 Hedefleri'ne ulaşmanın gerçekçi olmadığına dikkat çekmiştir. Aynı şekilde, Türkiye'nin içerisinde bulunduğu "orta gelir tuzağı"ndan çıkabilmesi için eğitim ve demokraside ortanın üstündeki kalite göstergelerine ulaşmak gerektiğini belirtmiştir.

2.2.2.Eğitimde Kalite Politikalarının Belirlenmesi

Haziran 2007-Nisan 2018 tarihleri arasında yayımlanan eğitimde kalite konusundaki köşe yazılarının incelenmesi sonucunda Türk eğitim sisteminin kalitesini artırmak için *politikaların belirlenmesi sürecinde kararlara katılım, milli uzlaşma, gelecek vizyonun belirlenmesi, ihracat odaklı kalkınma, uluslararası rekabeti dikkate alma, eğitimin yerelleşmesi, erişim reformları ve kalite reformları* gibi konular öne çıkmıştır.

Eğitimde kaliteyi sağlamak ve hataları gidermek amacıyla iki farklı reform adımlarının izlendiği ifade edilmektedir. Bolat (2010), erişim reformu ve kalite reformu olarak ifade edilen bu iki reform türünden ilkinin politika yapıcılar tarafından daha çok tercih edilmesinin sebebini aşağıdaki gibi ifade etmiştir:

> "Hükümetler eğitimi düzeltmek için genelde erişim reformları yapar. Örneğin, okul yapar, üniversite açar, alt yapı çalışmalarını hızlandırır, bütçeyi artırır, bilgisayar alır, ekipman alır, okulları fiziksel olarak geliştirir, kitap dağıtır, vs.
> Hükümetler genelde bu tür erişim reformlarını tercih eder çünkü bu tür reformların sonuçları somuttur ve kamuoyu tarafından açıkça görülebilir. Hükümetler de bu reformlar sayesinde toplumun desteğini alır."

Bolat (2010)'a göre, erişim reformları kısa vadede olumlu etkiler yaratsa da uzun vade beklenen sonuçları sağlamamaktadır. Eğitimin kalitesinde istenen sonuçların elde edilmemesi, alınan teçhizatın kullanılmaması ve bütçenin yanlış harcanması muhtemel sonuçlardır. Bolat (2010), eğitimde kalitenin sağlanması için kalite reformlarının hayata geçirilmesi gerektiğini ifade etmektedir. Kalite reformlarının politika yapıcılar tarafından tercih edilmemesinin nedenlerini ise aşağıdaki şekilde belirtmiştir:

> "Kalite reformları; verimliliği artırma, etkililiği artırma, sorumluluk verme, performansı geliştirme, öğretmen davranışlarını değiştirme üzerine inşa edilir.
> Ama hükümetler bunu yapmaya yanaşmaz çünkü risklidir. Kaliteyi artırmak zaman alır ve hükümetler o kadar bekleyemez. Daha kısa vadeli düşünürler.

Sonuçları kamuoyu tarafından hemen gözle görülmez. Kalitesizleri ayıklamak gerektiği için iş kaybı olur ve toplum da buna karşı çıkar. Toplumdan yeni çalışma yöntemleri beklenir. Toplum *başımıza iş açtın* diye tepki gösterir. Bu risklerden dolayı hükümetler kalite reformlarından uzak durur."

Eğitim politikalarının belirlenmesinde ve reform süreçlerinde milli uzlaşının sağlanması ihtiyacı gündeme gelmektedir. Köşe yazılarına yönelik yapılan incelemede eğitim sisteminin değiştirilmesi sırasında en öncelikli hususlardan bir tanesi olarak "milli uzlaşma" kavramının altının çizildiği görülmüştür. Gümüş (2012), milli uzlaşma kavramı konusuna şu ifadelerle açıklık getirmiştir:

> Milli uzlaşma. Eğitim reformunda anahtar kelime işte tam da bu olmalıydı. Kızlarımıza, oğullarımıza nasıl daha kaliteli ve sağlam bir eğitim verebileceğimizi tartışmalıydık. Siyah-beyaz televizyondan iPad'e sıçramış bir kuşak olarak, nasıl teknoloji tüketen değil, üreten bir topluma dönüşebileceğimizi konuşabilseydik. Her liseliye, mezun olduğunda nasıl anadili gibi İngilizce konuşturabileceğimizi dil bilimcilerle, öğretmenlerle tartışsaydık. Madem tarih yazılıyor, bu sadece toplumun bir bölümünün değil, tüm ülkenin tarihidir. Yeni dönemde, yeni yapılanmada herkesin endişelerine yanıt verecek, eğitimin içeriğinin nasıl olacağına dair milli bir tartışma başlatılmalıdır.

Gümüş (2012), milli uzlaşma konusunda dönemin Türkiye-AB Karma Parlamenter Komisyonu Eş Başkanı Afif Demirkan'ın AB'ye yolladığı mektuptan alıntı yaparak konunun önemine dikkat çekmiştir. Demirkan, darbe döneminin izi olarak tanımladığı mevcut eğitim sisteminin Türkiye'nin ilerleme ve küresel rekabet gücü doğrultusundaki hedefleriyle uyuşmamakta olduğunu ifade etmiş ve insan haklarını temel alan eğitim reformunun, demokratik mekanizmaları güçlendirerek, çoğulcu, demokratik, liberal ve şeffaf bir sistem olarak 21'nci yüzyılın gereklerine cevap vereceğini belirtmiştir. Mektupta milli uzlaşının gerekliliği ise şu ifadelerle belirtilmiştir:

> "Mevcut ideolojik sistemi daha esnek, piyasa eksenli ve katılımcı bir modelle değiştirme noktasında milli bir uzlaşma oluşturması Türkiye'nin önceliklerinin başında gelmelidir."

Eğitim politikalarının belirlenmesi konusunda Türkiye Özel Okullar Birliği Derneği'nden de karar sürecine katılım adına iletişim kanallarının açık olması gerektiği ifade edilmiştir. Dernek başkanı beklentilerini şu şekilde dile getirmiştir (Çakmakçı, 2013):

> "Çağımızın kalite ve verimlilik aracı iletişimde kanalları kapatmanın kimseye faydası yok. Eğitim konusundaki fikir alışverişini gözetmek hepimizin görevi. Özel okullarla ilgili düzenlemelerde sivil toplum kuruluşlarının görüşü alınmalı. Dernek olarak özel okullarla ilgili kritik kararların alınması aşamasında iletişim daha kuvvetli gerçekleşsin. Aksi durumda tahammül sınırlarımız zorlanıyor."

Benzer bir şekilde Küçükşahin (2014), 4+4+4 sistemine geçildiği dönemde de karar süreçlerine katılım konusunda beklenen performansın sergilenmediğine işaret etmektedir. Karar alıcılar arasında koordinasyon eksikliği de politika belirleme sürecinde yaşanan önemli sorunlardan birisi olarak ifade edilmektedir.

Eğitim politikalarının belirlenmesi sürecine yöneltilen eleştirilerden bir tanesi de Bayer (2012) tarafından aktarılmaktadır. Buna göre, eğitim politikaları ve reformlarının belirlenmesi ve uygulanması sürecinde gerekli hazırlıkların yapılması bir zorunluluk iken bunun aksi bir davranış sergilenmektedir. Eğitim adına belirlenen politikaların sık sık değişikliğe uğraması ise "yap-boz" metaforu ile eleştirilmektedir. Yap-boz bir eğitim sisteminin hiçbir topluma fayda getirmeyeceği, aksine büyük sorunlara neden olacağı ifade edilmektedir.

Bolat (2013), eğitim politikalarının siyasi çekişmelerden uzak olması gerektiğine şu ifadelerle dikkat çekmiştir:

> "Şunu unutmayalım eğitim, siyasi çekişmelere alet olursa taraflardan biri kazanır, ama bu arada bir nesil kaybolur."

Berkan (2013), eğitimde kalite sorunlarının çözülmesi için, Milli Eğitim Bakanlığı'nın bürokratik işlerden daha çok eğitime odaklanan bir yapıya kavuşturulması gerektiği ihtiyacının altını çizmektedir:

> "Bizim eğitimi baştan sona ele almamız gerek. Milli Eğitim Bakanlığı'nı bina yapan ve her yıl yüzbinlerce öğretmenin ataması/tayini/işe alımıyla uğraşmaktan eğitime vakit ayıramayan bir bakanlık olmaktan kurtarmamız gerekiyor."

Berkan (2015), eğitim kalitesinin hızla düşüşe devam ettiğine vurgu yaparak, kalitenin artırılması için köklü adımların atılması gerektiğine işaret etmiştir:

> "Bu adımların bir bölümü idari, bir bölümü ise eğitimin kalitesiyle ilgili olmak zorunda. İdari adımlar, atılması görece kolay şeyler. Bunların başında eğitimin merkezi niteliğini törpülemek, kontrollü ve belli standartlar dâhilinde yerel inisiyatife eğitimde yer açmak geliyor.
>
> Çok daha zor ve meşakkatli olan ise eğitimin kalitesiyle ilgili standartlar belirlemek ve bunları uygulamak. Kalite çıtasını yükseğe koymak ve öğrencileri bu yüksek çıtaya getirmek için öğretmenlerimizi yeniden eğitmek/motive etmek zorundayız."

Akyol (2015a), eğitim politikalarının en önemli sorunlarından bir tanesinin "istikrarsızlık" olduğunu dile getirmiş ve ülkenin bütün geleceğinin eğitime bağlı olduğunu belirtmiştir. Eğitim alanında gerçekleştirilenleri görmezden gelmeyen Akyol, asıl sorunun dünyanın gerisinde kalmak olduğuna vurgu yapmış ve bu süreçte politika yapıcıların otoriterleşmesi, otokontrol mekanizmalarını işletememesi, eleştiri ve uyarı mekanizmalarına karşı olumsuz tepki vermeleri gibi sorunların olduğuna değinmiştir.

Berkan (2015a), Milli Eğitim Bakanlığı'nın ülke çapında eğitim kalitesinin artması için önlemler alması ve hedefler koyarak bu hedeflerin yerine gelmesini sağlaması gerektiğine işaret etmiş ve öncelikli olarak üç temel beceri alanının altını çizmiştir:

> "En önce üç temel beceri alanında, yani çocuklarımızın anadillerinde yazılanı okuyup anlamasını ve kendilerini yazarak ifade edebilmeleri, matematik ve fen alanında merkezi sınavlarda ortalama başarıyı yüzde 50'nin üzerine taşıyabilmeliyiz."

Yelçe (2016), 'Fırsatları Arttırma ve Teknolojiyi İyileştirme Hareketi' anlamına gelen "Fatih Projesi" ile eğitim ve öğretimde fırsat eşitliğinin sağlanması amaçlanmasına rağmen proje kapsamında üretilen tablet ve akıllı tahta gibi teknik donanımların ve bunlar için hazırlanan eğitim içeriklerinin görme engelli öğrencilere uygun olarak hazırlanmadığını belirmiştir. Bu durum, Fatih Projesi'nin erişilebilirlik, verimlilik, eşitlik, ölçülebilirlik ve kalite şeklindeki ilkeleri ile de çelişmektedir. Dolayısıyla, eğitim politikalarında eşitlikçi bir yaklaşım sergilenerek eğitim kalitesinin artışının sağlanacağı öngörülmektedir.

Türsen (2016), internet yardımı ile makinelerin birbiriyle konuşması ve yapay zekanın geliştirilmesini öngören Endüstri 4.0'ın verimliliği artırırken maliyetleri düşüreceğini ve yeni iş alanları yaratacağını ifade ederek yeni teknolojilere uzak olan ve eğitimde geri kalanların istihdam sorunları ile muhatap olacağına dikkat çekmiştir. Eğitim politikalarının gelecek odaklı olarak gerekli nitelik ve niceliğe sahip bir şekilde güncellenmesi söz konusudur. Türsen (2016), Avrupa'nın Almanya önderliğinde Endüstri 4.0'a geçmekte olduğunu, İngiltere'de 1 milyon ilkokul çocuğuna program yazmayı öğrenmeleri için ücretsiz makine dağıtıldığını aktarmıştır.

Türkiye Özel Okullar Derneği (TÖZOK) Başkanı Cem Gülan, eğitim kalitesinin daha sorgulanabilir hale gelmesi için devletin eğitimi özel sektöre devretmesi gerektiğini ileri sürmektedir. Bu sayede eğitimin kalitesi daha fazla sorgulanabilir hale gelecektir (Çakmakçı, 2017).

Akyol (2017), eğitimde ideoloji ve sadakati öncelemek yerine bilimsel ve liyakat esaslı bir yaklaşımın benimsenmesi gerektiğini belirtmektedir. Uzakdoğu

kalkınmasının başarı sırlarından birisi olarak görülen “ihracata dönük büyüme” olduğunu ifade eden Akyol (2017), ihracatın kalkınmada lokomotif olabilmesi için teknoloji ile eğitimli işgücüne ihtiyaç duyulduğunu ve bütün bunların da kaliteli eğitime bağlı olduğunu vurgulamaktadır.

Eğitim politikaları ve sisteminde yaşanan değişimin hızı köşe yazılarında incelenen bir konu olmuştur. Değişimin hızını Şirin (2017), şu şekilde dile getirmiştir:

> “Malum ben bu köşede haftada bir yazabiliyorum, ama Türkiye’de eğitim haftada iki kere değişiyor. Yetişemiyorum!”

2.2.3.Eğitimde Kalite Ölçme ve Değerlendirme

Eğitimde kalitenin ölçme ve değerlendirme işlemleri, PISA (OECD destekli), TIMSS (Dünya Bankası destekli), TEOG (yeni adıyla LGS), Yükseköğretim Kurumları Sınavı (YKS), bilimsel araştırmalar ve yayınlar, Uluslararası Bakalorya Diploma Programı (IBDP), uluslararası ya da ulusal sıralamalar, akreditasyonlar, izleme raporları (OECD, Eğitim Reform Grubu vb.), ölçme kurumları, yurtdışı üniversitelerden burs ya da kabul alma, yabancı öğrenciler, mezuniyetten sonra işe yerleşme, akademik personel sayısı, okul notları ve karne dönemi gibi birçok araç vasıtası ile gerçekleştirilmektedir. Yapılan ölçme ve değerlendirme işlemleri sonucunda elde edilen veriler, kurumların eksiklerini görme, çıktılarını değerlendirme ve kendilerini çağa uygun bir biçimde güncellemeleri için fırsatlar sunmaktadır. Ayrıca, bu sonuçları takip eden öğrenci ve velilerin ilgili kurumları tercih edilmesinde de önemli bir rol oynamaktadır.

2.2.3.1.Karne Dönemi

Karne dönemi, eğitim kurumları tarafından bir dönem boyunca sunulan eğitimin bir değerlendirmesi olarak görülmektedir. Bir dönem boyunca gerçekleştirilen eğitim faaliyetleri sonunca elde edilen çıktılar, yeni döneme ışık tutucu niteliktedir.

Eğitim sisteminin kalitesi konusunda karne döneminin rolü Bayer (2007) tarafından aşağıdaki gibi sorgulanmaktadır:

> Bir eğitim yılı daha sona erdi. Karneler alındı. Kurumlar sınıf ve okul başarı ortalamaları hesaplanıyor. Bir bakıma kar zarar hesabı yapılıyor. Karnesinde kırığı olanlar defolu ürünler mi sayılacak şimdi? Eğer öyleyse defolu ürünleri ne yapacağız? Sınıflandırıp ikinci kalite muamelesi mi yapacağız? İşe yaramaz deyip gözden mi çıkaracağız? Yoksa hataları gidermenin yollarını mı arayacağız? Peki hataları nerede arayacağız? Hammaddemi kötü, malzemeyi işleyen mi, yoksa işleme yönteminde mi hata var?

2.2.3.2.Yabancı Öğrenciler

Eğitim kurumlarının yabancı öğrencilere eğitim ve araştırma imkânı sunması, yabancı öğrenciler tarafından tercih edilmesi de bir kalite ölçme ve değerlendirme kriteri olarak görülmektedir. Ülsever (2008), yükseköğrenimde kalite ölçümleri için en önemli unsurlardan bir tanesinin yükseköğrenimdeki yabancı öğrenci sayısı olduğunu ifade etmiş ve yabancı öğrencilerin önemini şu şekilde açıklamıştır:

> "Bir de yükseköğrenimde kalite meselesine bakalım. Yükseköğrenimde kalite ölçümlerinden belki de en önemlisi, yükseköğrenimdeki yabancı öğrenci sayısıdır. Size ne kadar dış talep olduğudur. Yine OECD verilerine göre, bugün itibarıyla dünyada 132 milyon üniversite öğrencisi global bazda eğitim görüyor ve 300 milyar dolarlık bir pazar yaratıyor. 2.7 milyon öğrenci kendi ülkeleri dışında bir ülkede eğitim görüyor."

Malezya'nın 50 civarındaki üniversitesi ile 60 bin yabancı öğrenciye ev sahipliği yaptığını ifade eden Ülsever (2008), 150 dolaylarında üniversiteye sahip olan Türkiye'de bu rakamın 2 bin civarında olduğuna dikkat çekmiştir.

2.2.3.3.Eğitim Kurumlarından Kabul/Burs Alma

Eğitimde kalite ölçme ve değerlendirme kriterleri arasında gösterilen unsurlardan bir tanesi de mezunların yerli ya da yabancı eğitim kurumlarından öğrenciliğe kabul edilmesi ya da burs hakkı elde etmesidir. Ortaöğretim kurumları, mezunlarının üniversitelere kabul edilmesini bir kalite ve başarı ölçütü olarak sunarken, üniversiteler de mezunlarının Harvard, MIT, Yale, Brown, Stanford gibi dünyanın önde gelen üniversiteleri başta olmak üzere üniversitelerin master, doktora ya da araştırma programlarına kabul edilmesini kalitelerinin bir göstergesi olarak öne sürmektedirler.

Bir ortaöğretim kurumunun yöneticisi, mezunlarının üniversitelerden kabul ve burs almasını şu şekilde ifade etmiştir (Dikmen, 2015):

> "Mezunlarımıza gelince yalnızca Türkiye'nin en iyi üniversitelerine değil, dünyanın en iyi ilk 250 üniversiteden kabul ve burs alıyorlar. Örneğin en son aldığımız haberlerden birini paylaşayım, ODTÜ Elektrik Elektronik Bölümü'nü bölüm, fakülte ve üniversite birincisi olarak bitiren mezunumuz doktora için MIT, Harvard ve Stanford'dan kabulü aldı."

2.2.3.4.Sınavlar

PISA (OECD destekli), TIMSS (Dünya Bankası destekli), SAT, TEOG (yeni adıyla LGS), Yükseköğretim Kurumları Sınavı (YKS), eğitim kurumlarının kendi sınavları

gibi çeşitli sınavlar aracılığı ile kurumların sunduğu eğitim kalitesini ölçme ve değerlendirmenin mümkün olduğu belirtilmektedir. Özellikle PISA ve TIMSS gibi sınavlardan elde edilen veriler, ülkelerin eğitim sistemlerinin kalitesi hakkında bilgi vermekte ve küresel ölçekte bir kalite sıralaması yapma imkânı sağlamaktadır.

Akyol (2014), Uluslararası Öğrenci Değerlendirme Programı (PISA) sıralamalarından yola çıkarak eğitim sisteminin kalitesini şu ifadelerle sorgulamaktadır:

> "2023'e dokuz yıl kaldı... PISA sınavlarında öğrencilerini 42. sırada bırakan eğitim kalitesiyle ve ihracatında teknoloji payı yüzde 3.3 olan ekonomik yapıyla dokuz yıl içinde Almanyaların yanına ulaşabilir miyiz?!"

LGS ve YKS gibi sınavlar ise ulusal düzeyde eğitim kurumlarının kalitesi hakkında bilgi vermekte ve buna göre bir sıralama yapmaktadır. TEOG sisteminin yerine gelen LGS sınavında öğrenciler, devlet tarafından "nitelikli" olarak sınıflandırılan liselere girebilmek için çaba sarf edeceklerdir. YKS sınavı ile de kaliteli olarak tanımlanan üniversitelerde eğitim görmek için adayların daha fazla puan alması gerekecektir. Yükseköğretim Kurulu (YÖK) tarafından yapılan düzenleme gereği belirli fakültelerde eğitim hakkı kazanabilmek için belirlenen baraj puanını aşma zorunluluğu bulunmaktadır.

Akyol (2015), yükseköğrenim kurumlarına giriş için uygulanan LYS sınavı verilerinden yola çıkarak eğitim kalitesi hakkında şu ifadeleri kullanmıştır:

> Eğitim her alanda alarm veriyor. LYS sonuçları açıkça gösteriyor ki, özellikle matematikte 2010 yılından beri sürekli bir düşüş var. "Türkçe-Sosyal" alanında bile. En kötüsü matematik ve geometri.
> LYS'de 2011 yılında matematik testlerinin yapılma ortalaması 15.12 iken, 2015 yılında 9.2'ye indi. Geometride 8.53'ten 3.78'e düştü. Türk dili edebiyatında büyük bir düşüş yok.
> Öğrenci sayısı ve okullaşma oranı artarken kalite düşüyor. Türkiye'nin yarınları için bir alarmdır bu.

Berkan (2015), YGS ve LYS sınav sonuçları üzerinden bir kalite değerlendirmesi yapmış ve bu sonuçların Milli Eğitim Bakanlığı için de bir ölçüt olduğuna işaret etmiştir:

> "Yıllardır her yılın bugünlerinde aynı yazıyı yazıyorum. Bana göre üniversiteye giriş sınavlarının ilk aşaması olan YGS veya Yükseköğretime Geçiş Sınavı da, ikinci aşaması olan LYS veya Lisans Yerleştirme Sınavı da,

sadece bireylerin girip kişisel başarılarını aradıkları sınavlar değil. Bu sınavlara bir de devasa bir kurum katılıyor, Milli Eğitim Bakanlığı.

Biz çocuklarımızı en az 12 yıl bakanlığa emanet ediyoruz, bakanlığın bu 12 yılda neyi ne kadar başarabildiğini de YGS ve LYS sonuçları sayesinde öğreniyoruz.

Son altı yılın rakamlarına baktığımızda bakanlığın giderek daha çok çocuğumuzu liseden mezun ettiğini ama mezun olan bu çocuklarımızın akademik başarısının giderek daha düştüğünü net biçimde görüyoruz."

Berkan (2015a), yükseköğretim kurumlarına getirilen baraj puanı uygulamasının geçici bir önlem olduğunu ve asıl sorunun ortaöğretim kurumlarının kalitesi ile alakalı olduğuna işaret ediyor:

"Baştan söyleyeyim, YÖK'ün yaptığı yerinde bir şey ama bu çözüm tabiatı gereği kısa vadeli ve geçici bir çözüm olmak zorunda. Çünkü YÖK'ü böyle bir önlem almak zorunda bırakan şey, Türkiye'de lise eğitiminin kalitesizliği. Ve bu kalite sorunu çözülmezse, bir gün gelecek üniversite sınavını ilk 10 binde bitiren öğrenciler bile aslında tıp okumak için yetersiz hale gelebilecek.

O yüzden YÖK'ün bugün girdiği sokak çıkmaz bir sokak. Bu sorunu çözmek YÖK'ün elinde olan bir şey değil. Bu ülkenin bir sorunu ve çözecek olan da siyaset kurumu."

2.2.3.5. Bilimsel Araştırmalar ve Yayınlar

Eğitim kurumları bünyesinde gerçekleştirilen bilimsel araştırmalar ve yayınlar, kalite ölçme ve değerlendirme sürecinde dikkate alınan unsurlardan birisi olarak görülmektedir. Özellikle, üniversitelerde gerçekleştirilen bilimsel çalışmalar ve yayınlar ulusal ve uluslararası sıralamalarda dikkate alınmakladır. Ayrıca, ilk ve orta dereceli okullar da çeşitli proje, yayın ve yarışmalar aracılığı ile bu rekabette yer alabilmektedir.

Yükseköğretim kurumlarının akademisyenleri tarafından gerçekleştirilen bilimsel yayınlar, ulusal ve uluslar arası indekslerce taranmakta ve yayın sayısına göre üniversitelerin kalite sıralaması yapılmaktadır. Bu konuda Akyol (2015), şu şekilde bir değerlendirme yapmaktadır:

"PISA sınavlarına benzer bir sonucu üniversite öğretim üyelerinin uluslararası indekslere giren yayın sayılarında da görüyoruz. Bilimsel indekslere giren yayın sayısında İran'ın 2010 yılında Türkiye'yi geçtiğini daha önce yazmıştım.

Yine matematiğe bakarsak, SJR verilerine göre, matematik alanında bilimsel indekse giren yayın sayısı 2000 yılında İran için 164, Türkiye için 427 idi.

> Fakat 2013'e geldiğimizde Türkiye 2.447'ye çıkarken, İran 3082 yayınla Türkiye'yi geçti!"

2.2.3.6.İzleme Raporları

Eğitim kalitesinin ölçme ve değerlendirmede, OECD gibi uluslar arası kuruluşların hazırlamış olduğu raporların yanında Eğitim Reform Grubu (ERG) vb. ulusal düzeydeki kurumların raporları da dikkate alınmaktadır. Bu raporlara göre eğitimde kalitenin geldiği nokta belirlenmekte, sürecin artı ve eksilerinin tartışılması ve politika yapım sürecine katkı sağlaması açısından önemli bir rol oynamaktadır.

Ergin (2011), Eğitim Reform Grubu'nun hazırladığı izleme raporunu aşağıdaki ifadelerle aktarmaktadır:

> Eğitim alanında Türkiye'nin en önde gelen düşünce-araştırma kuruluşlarından biri olan Eğitim Reform Grubu'nun (ERG) dün açıkladığı dördüncü izleme raporu, ülkenin bu alandaki hal ve gidişinin son derece objektif bir fotoğrafını çekiyor.
>
> Sabancı Üniversitesi İstanbul Araştırmaları Merkezi bünyesinde çalışan ERG'ye aralarında üniversite, vakıf ve şirketlerin bulunduğu toplam 17 kuruluş destek veriyor. ERG'nin dördüncü yıllık raporu, eğitim sistemimizle ilgili bir dizi olumlu gelişmeye işaret ediyor ama sorunlu gördüğü başlıkların altını çizerken de sözünü esirgemiyor.

İzleme raporları ve ölçüm işlemlerini gerçekleştirilen kurumların bulgularının önemine işarete eden Akyol (2017), bir anısını şu ifadelerle aktarıyor:

> "Dün (Eski Bakan) Dinçer'le konuştum, o anlattı: Hollandalı Eğitim Ölçme Kurumu CITO, Türkiye'de bir ölçme çalışması yapmış. Okul öncesi çocuklarımız çok meraklı, soruyorlar, öğrenmek istiyorlar. İlköğretimin 5. yılına geldiklerinde merakları, zihinlerindeki soru işaretleri artacağına azalmış! Sonuçları 'ölçmek' ne kadar önemli, görüyor musunuz?"

2.2.3.7. Diğer Ölçme Değerlendirme Unsurları

Yukarıda ifade edilen eğitimde kalite ölçme ve değerlendirme araçları dışında, Uluslararası Bakalorya Diploma Programı (IBDP) ve benzeri programlar, uluslararası ya da ulusal sıralamalar, akreditasyonlar, mezuniyetten sonra işe yerleşme, akademik personel sayısı gibi unsurlar da eğitimin kalitesini ölçme ve değerlendirmeye katkı sağlamaktadır.

2.2.4.Öğretmenler/Akademisyenler

Eğitimde kalitenin sağlanmasında eğitim kurumlarında bulunan öğretmenler ve akademisyenler önemli bir role sahiptir. Eğitim ve araştırma faaliyetlerini

gerçekleştiren bireyler olarak, kurumsal kalitenin en önemli yansıtıcılarından bir tanesi öğretmenler ve akademisyenler olarak görülmektedir.

Öğretmenlik mesleğinin diğer meslek gruplarından farkı, Bayer (2017) tarafından aşağıdaki cümlelerle ifade edilmiştir:

> "Öğretmenlik mesleği, sıradan bir memurluk değildir. Salla başını al maaşını denilemeyecek kutsal bir meslektir. Hammaddesi insan olan öğretmenlik özel alan bilgisi gerektiren, uzmanlık isteyen bir alandır."

Bayer (2017) öğretmenlik mesleğinin taşıdığı sorumluluk ise aşağıdaki ifadelerle sorgulamıştır:

> "Okulları 'insan' üretmekten sorumlu sayarsak, üretenler yani eğitimciler veya eğitim sistemi öğrencileri neye dönüştürdüklerinin ne kadar farkındalar? Ürünlerinin sorumluluğunu ne kadar taşıyorlar?"

Öğretmenlik mesleğinin zorluğu ve taşıdığı riskleri Bayer (2017), şu ifadelere dile getirmiştir:

> "Her çocuğun ayrı bireyler olduğu bilinciyle işimizi yapmak zorundayız. Hiçbir çocuk malzeme değildir, eğitimde de üretim hatasına yer yoktur. Eğitim sistemi içinde kaybettiğimiz her çocuk toplumda karşımıza katil, hırsız, kapkaççı, zorba, tecavüzcü, seri katil vb. olarak çıkacaktır. Gerçekten de sağlık veya tıbbi hatalardan bile tehlikeli değil mi?
> Okullarımız da bugün şiddet varsa en büyük suçlardan biri biz öğretmenlerindir. Çünkü işimizin öneminin farkında değiliz. Öğretmenlik layıkıyla yapıldığında en zor meslek; ama klasik memur anlayışıyla hareket ederseniz en kolay ve en zahmetsiz meslektir. Ne mutlu öğretmen olabilen eğitimcilere...!"

Atanamayan öğretmenler, sözleşmeli öğretmenlik uygulamaları gibi sorunların yanında öğretmen yetiştirme konusunda da çeşitli sorunların olduğu ifade edilmektedir. Çakmakçı (2012), öğretmen yetiştirme sorununu aşağıdaki şekilde açıklamaktadır:

> "Türkiye'de öğretmen yetiştirme konusunda 20 yıldır sorun yaşanıyor. Akademi ile uygulamanın birbirinden kopuk olması her zaman eleştiriliyor. Öğretmeni yetiştiren (YÖK) kurumla, öğretmeni atayanın (MEB) birbirinden farklı ve bugüne kadar kopuk olması da bu sorunları daha da büyütüyor."

New York Üniversitesi'nden Prof. Dr. Mary Brabeck, öğretmen yetiştirme konusunda ABD'de de sorunların olduğunu belirterek süreç hakkında şu bilgileri vermiştir (Çakmakçı, 2012):

> “Öğretmenle ilgili ABD'de ciddi sorunlar yaşıyoruz. Öğretmenin toplumda bizde de itibarı yok. Kalite sorunu da ayrı mesele. Öğretmen kalitesi her toplumda tartışılıyor, ama önemli olan öğretmen yetiştiren fakültelere başarılı, zeki ve istekli öğrencileri çekmektir. Zaten sonuç olarak öğrencinin öğretmenden neyi, ne kadar aldığı en önemli unsurdur.”

Washington Üniversitesi’nden Prof. Dr. Tom Strikus, uygulama ve bilim arasında köprü kurmak gerektiğine dikkat çekmiştir (Çakmakçı, 2012):

> “ABD'ye baktığınız zaman ülkemizdeki potansiyel gençliğin önemi ortaya çıkar. Yerel problemlere uluslararası çözümler bulmalıyız. Öğretmen eğitiminde pedagoji çok önemlidir. Öğretmen öğrenci pratiği gerekli. İyi soru sormak, zengin bir tartışma ortamı yaratmak.

California Üniversitesi’nden Prof. Dr. Jane Close Conoley, pedagojik ve uygulamalı eğitim alması ve eğitimcilerin seçilmiş olmasına işaret etmiştir (Çakmakçı, 2012):

> “Sağlıklı olarak eğitimin gerçekleşebilmesi ve öğrenci davranışlarının gelişimi için öğretmenlerin pedagojik ve uygulamalı eğitim alması önemlidir. Eğitimciler seçilmiş olmalıdır.”

Bolat (2013a), öğretmenlerin okulda müfredatla kısıtlı bir alanının olmasının öğrencilerin gireceği sınavlar açısından bir dezavantaj olarak yorumlamakta ve bu durumun öğrencilerin dershane, etüt merkezi gibi yardımcı kuruluşları tercih etmesine neden olduğuna dikkat çekmektedir:

> “Okulda öğretmenin çok özgürlüğü yok. Ona yüklenen misyon müfredatı bitirmek. Müfredatın hedefi ile sınavın hedefi örtüşmüyor her zaman. Hedef kayması yaşanıyor.”

Berkan (2013a), Türkiye’de sınıf öğretmeni olarak görevli olan 211 bin 527 kişinin 117 bin 420’sinin gerçekte başka alanlarda öğretmenlik yapmak üzere eğitim alan kişiler olduğunu, 23 bin 288 Fen ve Teknoloji öğretmeninin 17 bin 443’ünün de bu alanda eğitim almamış kişiler olduğunu belirtmiştir. Buna göre, Türkiye’deki öğretmenlerin önemli bir kısmı uzmanlık alanı dışında görev yapmaktadır.

Öğretmen eksiğinin hissedilen boyutta olmaması, 48 bin norm fazlası öğretmen olması ve 51 bin civarında dışarıdan çalıştırılan öğretmenin varlığına dikkat çeken Berkan (2013a), bakanlığa bakışını ise şu şekilde ifade ediyor:

> "*'İşe öğretmen alacağım'* dediğinde 40 bin-50 bin kişiyi alan bir kurumun böyle plansızlıklar yaşamasından daha doğal bir şey yok. Bu kadar devasa bir bürokrasiyi idare etmek ve adil olmak imkânsıza yakın bir şey. Zaten o yüzden bizim bakanlığımız 'eğitim'den çok *'atama'* ile uğraşıyor."

2.2.5.Öğrenciler

Eğitim sektörünün en temel unsurlarından birisi olan öğrenciler, kalite süreçlerinin de ayrılmaz bir parçasıdır. Eğitim sürecinde öğrencilere bilişsel, duyusal ve sosyal yetkinliklerin kazandırılmasının yanında; fırsat eşitliği, engelli öğrencilere uygun eğitim ortamının sağlanması, mevsimlik işçilerin çocuklarının eğitime kazandırılması, ailelerin eğitimine engel olduğu kız öğrencilere ulaşılması, devamsızlık sorunun çözülmesi gibi çeşitli sorunlar eğitimcilerin gündeminde yer almaktadır.

Ülkemizin sahip olduğu öğrenci potansiyeli, hem fırsat hem de tehdit olarak görülmektedir. Bir eğitim vakfının yönetim kurulu başkanı, konuya bakış açısını şu ifadelerle açıklamıştır (Şakır: 2008):

> "Ülkemiz eğitim alanında hem nicelik hem de nitelik açısından çok derin sorunlarla boğuşmakta. Sahip olduğumuz genç insan potansiyeli, eğitimle fırsata dönüşebileceği gibi, tersi durum, bizim için önemli bir tehdit."

Yalazan (2008), her eğitim yılının başında okula gönderilmeyen kız çocuklar, okulda şiddet, alınmaması gereken kayıt ücretini ödemek zorunda olan veliler ve mevsimlik işçi ailelerin çocukları ve sokaklarda çalışan çocukların varlığı gibi sorunların gündeme geldiğini ve bu problemlerin henüz tam anlamıyla çözülemediğini ifade etmektedir.

Çözülmesi beklenen bir diğer sorun da PISA sonuçlarıdır. Eğitimin kalitesini değerlendirmek için 15 yaşındaki öğrencilerin ilköğretim çağında edinilmesi gereken yaşam becerilerini ne kadar kazandıklarını ölçerek ulusal eğitim sisteminin durumunu görmeyi amaçlayan PISA (Uluslararası Öğrenci Değerlendirme Programı) verilerine göre, OECD sıralamasında Türk öğrenciler son sıralarda yer almaktadır. Türkiye'den bu sınava katılan öğrencilerin yüzde 30'unun "temel beceri düzeyinin de altında" kaldığı gözlemlenmiştir. Bu durum, Türkiye'nin öğrenme alanında çok önemli bir kalite sorunuyla karşı karşıya olduğunu göstermektedir (Ergin, 2011).

Prof. Dr. Erinç Yeldan, çağdaş eğitim anlayışında yaşanan değişimi ve üniversite öğrencilerinden beklediği özellikleri şu şekilde aktarmıştır (Türsen, 2013):

> "Üniversite öğrencisi yaratıcı fikirlerini rahatlıkla açıklayabilmeli. Hem anadilini çok iyi bilmeli, hem de en az bir yabancı dili konuşabilmeli.

> Düşünebilen, şüphe duyan, araştıran, soran, bilgiyi nereden öğrenebileceğini öğrenen, çok bilen değil, bilmeyi öğrenen gençler yetiştirmeliyiz.
> Çağımız artık uzmanlaşma değil esneklik çağı. Yepyeni meslekler ortaya çıkıyor, mesleklerin tanımı değişiyor. Bunları takip eden, bunların arkasından giden değil onları sürükleyen, ezbere dayalı değil araştıran bir eğitim sistemi olmalı. Örneğin bir çok teknik işlemi artık hesap makinelerinde, cep telefonunda yapabiliyoruz. Önemli olan teoremlerin ispatlarını değil, ana fikirlerini öğretebilmek. Yeni teoremler geliştirip mevcutlara kuşkuyla bakan yaratıcı nesiller geliştirmek gerek. Böyle nesiller yaratabilirse Türkiye sıçrama yapıp orta gelir tuzağını aşabilir.

2.2.6.Veliler

Veliler, özellikle ilk ve ortaöğretim sürecinde eğitimin önemli paydaşlarından birisi olarak gözlemlenmektedir. Kaliteli eğitim sürecinin sağlanması için velilerin sürece katılımı önem arz etmektedir.

Bir okul yöneticisi, veliler ile eğitim kurumu arasındaki ilişkiyi şu şekilde belirtmiştir:

> "Ben aslında ailelerin bilincine çok güveniyorum. İnanın bazı yanıltıcı mesajlara rağmen onlar çocukları için önce kendilerinin bilinçli ve bilgili olmaları gerektiğini çok iyi biliyorlar. (kurumumuzda)… yalnızca öğrenci ve öğretmenlerimiz ile değil, velilerimiz ile de gurur duyuyoruz. Onların işbirliği ile ortak hedeflere birlikte yürümemiz çok önemli. Başarılarımızın, yenilikçiliğimizin önemli bir paydaşı da velilerimiz. Benim ailelere genel olarak önerim ise özellikle okul öncesinden başlayarak okulun vaat ettiği her olanağı, her etkinliği, yabancı dil programını, uluslararası çalışmaları, sınav başarılarını, müfredatı, öğretmen deneyimini "kendi çocuğunun sınıf grubunu baz alarak" net veriler ile sorsunlar. Kısacası aileler sloganlara değil, gerçekten yapılan çalışmalara odaklanmalılar."

2.2.7.Eğitimde Kalite Sorunları

Türk eğitim sisteminde ilkokul, ortaokul, lise ve üniversiteden mesleki hayata kadar bütüncül bir kalite sorunu bulunmaktadır. İncelenen köşe yazılarında bir 'kısır döngü' olarak nitelenen bu durum mevcut kalite sorunlarının temeline işaret etmektedir.

Berkan (2015), TEOG sınavı sonuçları ve üniversiteye giriş sınavı sonuçlarına bakıldığında, kendi anadilinde yazılanı anlamayan, kendisini anadilinde ifade edemeyen, temel matematik ve fen becerilerinden yoksun milyonlarca öğrencinin okula devam ettiğini belirtmiştir. Berkan (2015), sürecin devamını ise aşağıdaki gibi ifade etmektedir:

> “Üç temel alanda, yani Türkçe, matematik ve fen alanlarında yeterliliği sınırlı öğrencilerimiz liseden öğretmen yetiştiren üniversitelere geçiyor. Öğretmen yetiştiren üniversitelerimize giriş için aranan taban puanlar oldukça düşük. Dolayısıyla bu okullardan mezun olan öğretmen adayları da aslında hayli kötü eğitimden geçmiş oluyor, yetersiz mezun oluyor. Sonra bunlar iki sınava giriyor; biri genel ve devlet memuriyetine girişteki yeterlilikleri ölçen sınav, diğeri her öğretmen adayının kendi alanında girdiği sınav.
>
> Öğretmen alan sınavın sonuçları gerçekten dehşet verici derecede düşük. Onlar içinde belli bir seviyeyi tutturanları devlet işe alıyor. Ve sonra bu öğretmenler başka çocukları eğitiyor, onların bir bölümü de öğretmen olmak istiyor. Kısırdöngü tam da bu. Ve bu döngüyü kırmak, lise eğitimini en azından üç temel konudaki yeterlilikleri dünya seviyesine getirecek hale yükseltmemiz lazım.”

Türk eğitim sisteminde karşılaşılan kalite sorunlarından bir tanesi de sosyal ve ekonomik dengesizliklerden kaynaklanan fırsat eşitsizliğidir (Şakır, 2008). Ülkenin farklı bölgeleri arasındaki eğitim kurumlarının kalitesinin yanında, bir şehir içinde bulunan kurumların eğitim kalitesinde bile farklılıklar bulunmaktadır.

Okullar, iller ve bölgeler arası eğitimde kalite farklılığının büyük olması nedeniyle, adrese dayalı yerleştirme sisteminin uygulanması sonucunda fırsat eşitsizliğinin yaygınlaşacağı ve maddi imkânları yeterli olmayan öğrencilerin eğitim aracılığı ile sosyal mobilitesinin yani sınıf atlamasının daha da zor hale geleceği öngörülmektedir (Şirin, 2017).

Fırsat eşitsizliği konusundaki bir diğer eğitim alanı da okul öncesi eğitim olarak öne çıkmaktadır. Okul öncesi eğitim imkânı olmadığı durumda çocukların okula büyük bir dezavantaj ile başladıkları gözlemlenmektedir (Benmayor, 2010).

Prof. Dr. Üstün Ergüder, Prof. Dr. Mehmet Şahin, Prof. Dr. Tosun Terzioğlu ve Prof. Dr. Öktem Vardar tarafından kaleme alınan *“Neden yeni yükseköğretim vizyonu?”* başlıklı raporda, üniversiteler arasında kalite eşitsizliği, bilimsel araştırmaların yetersizliği, devlet üniversitelerinin hesap verme sorumluluğu ve rekabetçiliği, YÖK’ün yetersiz kalması gibi sorunlar ortaya konulmuştur (Benmayor, 2009).

Eğitim Reform Grubu (ERG) tarafından hazırlanan 2011 tarihli raporunda, eğitime ayrılan bütçenin Türkiye’nin ekonomik büyümesi ile orantılı bir biçimde gerçek anlamda artmadığı ve bir düşüş eğrisine girdiği ifade edilmiştir. Raporda bu durum şu şekilde değerlendirilmiştir (Ergin, 2011):

> “Türkiye’de her kademede okullaşma oranları hızla artarken ve eğitimde nitelik sorunu günden güne belirginleşirken yapılan bu planlama gerçekçi değildir.

> Maliye ve Milli Eğitim bakanlıkları eğitim sektörü için gerçekçi ve cömert bir mali planlama süreci başlatmalıdır. Eğitime ayrılana kaynaklar birkaç yıl içinde GSYH'nin yüzde 6'sı düzeyine çıkarılmalıdır."

Aynı raporda, eğitimin kalitesini değerlendirmek için 15 yaşındaki öğrencilerin ilköğretim çağında edinilmesi gereken yaşam becerilerini ne kadar kazandıklarını ölçerek ulusal eğitim sisteminin durumunu görmeyi amaçlayan PISA (Uluslararası Öğrenci Değerlendirme Programı) verilerine dayanarak niceliksel anlamda sağlanan olumlu gelişmenin niteliksel yani kalite anlamında sağlanamadığı ortaya konulmaktadır (Ergin, 2011). Rapora göre, Türkiye'de öğrenme alanında çok önemli bir sorunla karşı karşıya kalındığı açıkça görülmektedir.

ERG raporuna göre, okul öncesi eğitimde okullaşma alanında önemli oranda bir iyileştirme sağlanırken, bölgesel ve iller arası eşitliklerin giderilememiştir. Okul öncesi eğitimde en dezavantajlı 6 ilin Ağrı, Hakkâri, Mardin, Şırnak'ın yanında Gaziantep ve İstanbul'un bulunması önemli bir tartışma konusu olarak görülmektedir (Ergin, 2011).

Türk eğitim sisteminin en öncelikli sorununu *"öğrenme ve düşünce becerilerinin istenen boyutlardan çok uzakta olması"* şeklinde belirten ERG raporu, bu sorunun çözümü için Milli Eğitim Bakanlığı tarafından atılan adımların yetersiz olduğunun altını çizmektedir. Acil olarak çözülmesi beklenen sorunların başında ise öğretmen politikalarının gözden geçirilmesi ve öğrenme çıktılarının geliştirilmesi yer almaktadır (Çakmakçı, 2011).

Uluslararası Okuma Becerilerinde Gelişim projesi kapsamında gerçekleştirilen TIMMS sınavının sonuçları doğrultusunda hazırlanan uluslararası rapora göre, Türk öğrencilerin ortalamanın altında başarı elde etmeleri sorunu Türkiye'de eğitimin çıktılarının uluslararası rekabet edebilirlikten çok uzak olduğunu göstermiştir (Berkan, 2013). Bu durumu destekleyen TED'in 2016 raporuna göre, Türkiye'de üniversite mezunu yetişkinlerin "özel beceri" ortalaması, lise mezunu olmayan Japon yetişkin düzeyindedir (Akyol, 2017a).

Eğitimde kalite sorununu ortaya koyan bir diğer unsur da öğrencilerin okulda aldıkları eğitimle orta ve yükseköğretim kurumları sınavlarına kendilerini hazır hissetmemeleri ve etüt merkezi gibi çeşitli yardımcı kurumlardan destek alma zorunluluğu hissetmeleridir. Devlet okullarının kalitesinin düşük olması, okulda verilen eğitimin sınava hazırlanmada yeterli olmaması, sınavların eleştirel düşünme ya da akıl yürütme yerine ezberi ölçmesi, kariyer planlaması gibi nedenlerle öğrencilerin takviye edici kurumlara müracaat ettiği gözlemlenmektedir. Bu durumun ortadan kalkmasının tek yolu ise öğrencilerin okullarında aldıkları eğitim kalitesinin artırılması olarak görülmektedir (Bolat, 2013).

Eğitim kalite sorunları kapsamında ele alınması gereken bir diğer nokta da eğitimin içeriği ve müfredat olarak öne çıkmaktadır. Eğitim müfredatının dünyanın gereklerine uygun hale getirilmesi, eğitim içeriğinin öğrencilere sunulma kalitesinin artırılması ve öğrencilerin okulda geçirdiği sürenin uzatılması gerekmektedir (Berkan, 2012). Öğrenme motivasyonlarının önceki kuşaklardan farklı olduğu ifade edilen Z kuşağına yönelik modern öğrenme platformlarının oluşturulması, teknoloji iyi kullanan bu öğrenci kitlesine yönelik uygun teknik donanım ve dijital materyallerin hazırlanması ihtiyacın eğitimciler tarafından dile getirilmektedir (Dikmen, 2015).

Okullaşma ve üniversite sayısının artırılması konusunda önemli adımlar atılmasının yanında bu kurumların akademisyen, laboratuar, teçhizat, bina, tesis, donanım, ana bilim dalı, bölüm gibi çeşitli eksikliklerinin telafi edilmesi gerekmektedir. Söz konusu eksikliklerin giderilememesi durumunda eğitim ve araştırma faaliyetlerinin istenen kalite standartlarında gerçekleştirilmesi mümkün görünmemektedir. Tıp fakülteleri örneğinde olduğu gibi öğrenciler yüksek puanlarla yeni açılan fakültelere yerleşmelerine rağmen, anatomi laboratuarı olmadan ve kadavra görmeden mezun olmak gibi tablolarla karşı karşıya gelebilmektedir (Ergin, 2013). Özel okullarda da kalite yerine öğrenci sayısını artırma çabası gibi bir sorun olduğu görülmektedir (Dikmen, 2015). Genel olarak eğitim ve öğretimin her kademesinde yaygınlaşma olurken, vahim bir kalite kaybının yaşanmakta olduğu ifade edilmektedir (Akyol, 2015).

Eğitimin kalitesi ile ilgili sorunların çözümünde köklü adımların atılmasına ihtiyaç duyulmaktadır. Bu adımların başında ise eğitimin merkezi niteliğinin törpülenmesi, kontrollü ve belirli standartlar çerçevesinde yerel inisiyatiflere eğitimde yer açılması gelmektedir (Berkan, 2015).

Kalite sorunlarına sebep olan diğer unsurlar; planlama olmadan enstitü, fakülte, bölüm ve kontenjan belirlenmesi, personel seçiminde liyakate yeterince dikkat edilmemesi, sorunların hasıraltı edilmesi, politika belirlemede yap-boz mantığının işlemesi, fırsat eşitsizliği, engellilere uygun eğitim ortam ve içeriklerindeki eksiklikler, kalite kültürünün karar ve uygulama mekanizmalarında tam anlamıyla yerleşmemesi şeklinde sıralanmaktadır. Eğitim sorununun çözümü için bir zihniyet değişimine ihtiyaç duyulmaktadır (Akyol, 2017).

SONUÇ

Örgütlerin yaşanan değişim ve gelişimi yakalaması, örgüt yapılarının müşteri istek ve beklentileri çerçevesinden şekillendirilmesi için örgüt kültürünün Toplam Kalite Yönetimi anlayışına uygun bir biçimde şekillendirilmesi gerekmektedir. Bu zihniyet dönüşümü kolay olmadığı gibi yönetim kademesi ve liderlerin TKY uygulamalarına destek olmaları ve sürecin bir parçası olarak hareket etmeleri gerekmektedir. Türk eğitim sistemi açısından bakıldığında henüz makro düzeyde bir kalite anlayış ve kültürünün yerleştirilememiş olduğu görülmektedir.

Eğitim Reformu Girişimi tarafından her öğretim yılı sonrasında yayımlanan Eğitim İzleme Raporu'nun 2010 yılı sonuçlarına göre eğitimde kalitenin sağlanabilmesi için birtakım çözüm önerileri sunulmuştur. Bu önerilerden bir kısmı aşağıdaki gibi sıralanmıştır (Çakmakçı, 2011):

-Eğitimde kalite standartları oluşturulmalı ve uygulanmalı

-Okulöncesi eğitimde dezavantajlılık tanımlanmalı ve uygun politikalar geliştirilmeli

-İlköğretime devamsızlık sorunun çözümü için mevsimlik işçilerin çocuklarının yarattıkları devamsızlıkla mücadele edilmeli

-Mevcut birikimin üzerine, veriye dayalı ve katılımcı bir süreçte yeni bir ulusal eğitim stratejisi geliştirilmeli ve bu süreçte Milli Eğitim Şurası yeniden yapılandırılarak işlevsel hale getirilmeli

-Milli Eğitim Bakanlığı yeni teşkilat kanunu taslağı katılımcı bir süreçte geliştirilerek TBMM'ye sunulmalı

-Eğitimde nitelik sorununun nedenlerini irdeleyen ve anlayan çözümler geliştirilmeli, doğru hedefler bütüncül ve etkili politikalar ve yeterli kaynak ile desteklenmeli

-Öğretmenler ve öğretmen politikaları eğitim reformunun ilk önceliği olmalı

-Ortaöğretimde "tabela değişikliği" değil, "paradigma değişikliği" yapılmalı

-Yeni anayasada Din Kültürü ve Ahlak Bilgisi dersi zorunlu bir ders olmaktan çıkarılmalı

-Yeni anayasada ülkede konuşulan dillerin örgün eğitimde kullanılabilmesinin önündeki engeller kaldırılmalı

-Hakları tanımlayan ve koruyan, güncel ve iyi hazırlanmış yasal düzenlemeleri uygulamaya geçirirken daha özenli uygulamaların yapılmasını sağlayacak şekilde kurumsal altyapı geliştirilmeli.

Toplam Kalite Yönetimi örgütlerin sahip oldukları sorunlar için yazılmış mucizevi bir reçete olmamakla birlikte örgüt yapısının müşteri istek ve beklentilerine uygun bir biçimde yeniden şekillendirilmesinde önemli katkılar sağlamaktadır. Bu süreçte örgütün bütün unsurlarının gönüllü olarak yer alması ve karar alma süreçlerinde inisiyatif almaları için gerekli ortamın sağlanması gerekmektedir. Türk eğitim sisteminde ise bu anlamda bir zihinsel dönüşüm ihtiyacı gözlemlenmektedir.

Kamu kurumlarında yeniden başlatılan kalite seferberliği TKY'nin popülaritesini artırıcı bir rol oynarken, bu alandaki akademik çalışmaların ve uygulamaların artması muhtemeldir. Kamu kurumlarındaki yeni ve güncel uygulamalara yönelik yapılacak olan çalışmalar alanyazına çeşitli katkıların yapılmasını sağlayacaktır. Ayrıca, TKY uygulamalarının yaygınlaşması esnasında ulusal iş sistemleri bağlamında yaşadığı farklılaşmalara (Özen, 2002a: 105) yönelik incelemeler de gerçekleştirilebilir.

KAYNAKLAR

Akın, S., ve Uysal E. (2011). Toplam kalite yönetimi ve kooperatif işletmelerde uygulanabilirliği üzerine bir araştırma: Çukobirlik örneği, *Harran Tarım ve Gıda Bilimleri Dergisi, 15* (2), 39-48.

Akyol, T. (2014). *Eğitim deyince*. Hürriyet Gazetesi. http://www.hurriyet.com.tr/yazarlar/taha-akyol/egitim-deyince-27292709

Akyol, T. (2015). *Eğitimde Alarm*. Hürriyet Gazetesi. http://www.hurriyet.com.tr/yazarlar/taha-akyol/egitimde-alarm-29456239

Akyol, T. (2015a). *Eğitimde Halimiz*. Hürriyet Gazetesi. http://www.hurriyet.com.tr/yazarlar/taha-akyol/egitimde-halimiz-40011646

Akyol, T. (2017). *Neyi konuşuyoruz?* Hürriyet Gazetesi. http://www.hurriyet.com.tr/yazarlar/taha-akyol/neyi-konusuyoruz-40500083

Akyol, T. (2017a). *Kötü karne!* Hürriyet Gazetesi. http://www.hurriyet.com.tr/yazarlar/taha-akyol/kotu-karne-40353194

Bayram, A. (2017). Toplu Ulaşımda toplam kalite yönetimi ile çalışan memnuniyeti arasındaki ilişki: İstanbul örneği. *Giresun Üniversitesi İİBF Dergisi, 3*(6). 137-158.

Bayer, Y. (2007). *Eğitimde kaybettiğimiz her çocuk kapkaççı olarak geri döner*. Hürriyet Gazetesi. http://www.hurriyet.com.tr/egitimde-kaybettigimiz-her-cocuk-kapkacci-olarak-geri-doner-6741977

Bayer, Y. (2012). *Siyaset yapacaksan önce cüppeni çıkar.* Hürriyet Gazetesi. http://www.hurriyet.com.tr/siyaset-yapacaksan-once-cuppeni-cikar-21320739

Benmayor, G. (2009). *YÖK neden farklılığa karşı?* Hürriyet Gazetesi. http://www.hurriyet.com.tr/yok-neden-farkliliga-karsi-11725645

Benmayor, G. (2010). *İlkokul öncesi eğitimde daha yolun çok başındayız.* Hürriyet Gazetesi. http://www.hurriyet.com.tr/borusan-telekom-vodafone-kazan-kazan-evliligi-oldu-14328218

Berkan, İ. (2013). *Eğitimde bitmeyen kalite sorunumuz.* Hürriyet Gazetesi. http://www.hurriyet.com.tr/egitimde-bitmeyen-kalite-sorunumuz-25068654

Berkan, İ. (2013a). *Öğretmenler ne öğretir nasıl öğretir?* Hürriyet Gazetesi. http://www.hurriyet.com.tr/ogretmenler-ne-ogretir-nasil-ogretir-24699080

Berkan, İ. (2015). *YÖK'ün girdiği çıkmaz sokak*. Hürriyet Gazetesi. http://www.hurriyet.com.tr/yazarlar/ismet-berkan/yokun-girdigi-cikmaz-sokak-40008097

Berkan, İ. (2015a). *Hükümetin en önemli ödevi*. Hürriyet Gazetesi. http://www.hurriyet.com.tr/yazarlar/ismet-berkan/hukumetin-en-onemli-ev-odevi-40015400

Bilgin, N. (2006). *Sosyal bilimlerde içerik analizi teknikler ve örnek çalışmalar*. Ankara: Siyasal Kitabevi.

Bolat, Ö. (2010). *Konu eğitimdi, ben utandım!* Hürriyet Gazetesi. http://www.hurriyet.com.tr/konu-egitimdi-ben-utandim-14779559

Bolat, Ö. (2013). *Dershaneler kaldırılmalı mı?* Hürriyet Gazetesi. http://www.hurriyet.com.tr/dershaneler-kapatilmali-mi-25168246

Can, A. (2008). Örgüt kültürünün hastanelerde toplam kalite yönetimi uygulamalarına uygunluğunun testine yönelik bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve idari Bilimler Fakültesi Dergisi,* 13(3), 293-307.

Çakmakçı, N. (2011). *ÖSYM Başkanı Prof. Demir'e soruşturma kıl payı geçti*. Hürriyet Gazetesi. http://www.hurriyet.com.tr/osym-baskani-prof-demire-sorusturma-kil-payi-gecti-18105544

Çakmakçı, N. (2012*). Çalışan anneler için okul öneriniz var mı?* Hürriyet Gazetesi. http://www.hurriyet.com.tr/calisan-anneler-icin-okul-oneriniz-var-mi-20825810

Çakmakçı, N. (2013). *Özel okullar sınav istiyor.* Hürriyet Gazetesi. http://www.hurriyet.com.tr/ozel-okullar-sinav-istiyor-22563030

Çakmakçı, N. (2017). *TÖZOK Başkanı Cem Gülan: Çalışanlar 2030'larda işsiz kalabilir*. Hürriyet Gazetesi. http://www.hurriyet.com.tr/yazarlar/nuran-cakmakci/tozok-baskani-cem-gulan-calisanlar-2030larda-issiz-kalabilir-40355961

Çalışkan, G. (2006). Altı sigma ve toplam kalite yönetimi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 5 (17), 60-75.

Çelik, A. (2006). *Kalite yönetim sistemi ve CE işareti uygulamaları*. Ankara: Gazi Kitabevi.

De Bono, E. (1996). *Rekabetüstü*, Çev. Oya Özel. İstanbul: Remzi Kitabevi.

Diken, A. (1998). *Sanayi ve hizmet işletmelerinde toplam kalite yönetimi*. Konya: Sebat Ofset Matbaacılık.

Diken, A. (2009). *Toplam Kalite Yönetimi*. 2. Baskı. Konya: Damla Ofset AŞ.

Dikmen, A. (2015). *Türkiye'de ilkleri gerçekleştiriyor*. Hürriyet Gazetesi. http://www.hurriyet.com.tr/yazarlar/ayce-dikmen/turkiye-de-ilkleri-gerceklestiriyor-30283069

Efil, İ. (2010). *Toplam Kalite Yönetimi*. 7. Baskı. Bursa: Dora Yayıncılık.

Erdal, H., ve Korucuk, S. (2016). Toplam kalite yönetimine askeri bakış açısı: toplam kalite liderliği, *Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, *6* (2), 465-484.

Ergin, S. (2011). *Eğitim sistemimiz karne aldı (1)*. Hürriyet Gazetesi. http://www.hurriyet.com.tr/egitim-sistemimiz-karne-aldi-1-18082677

Güçlü N., ve Gülbahar B. (2006). Türk Eğitim sisteminde toplam kalite yönetiminin uygulanması, *Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi*, *13*, 226-239.

Güleş, H. K. (2000). Bilgi sistemlerinin toplam kalite yönetimindeki yeri ve önemi. Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, *15* (1), 103-113.

Gümüş, N. T. (2012). Sinüs, kosinüs. Hürriyet Gazetesi. http://www.hurriyet.com.tr/sinus-kosinus-20254135

Halis, M. (2000). *Paradigmadan uygulamaya toplam kalite yönetimi ve ISO 9000 kalite güvence sistemleri, ISO 9002 kalite belgesi çalışmaları*. 1. Basım. İstanbul: Beta Yayıncılık.

Halis, M. (2010). *Meslek yüksekokulları için toplam kalite yönetimi*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Karakoç, E. (2004). Toplam kalite yönetiminin halkla ilişkiler açısından anlam ve önemi. *Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Akademik Dergisi*, 3(2), 23-29.

Karasakal, N. K. (2012). İşletmeler için sosyal sorumluluk bilincinin yerine getirilmesinde toplam kalite yönetimi yönetim felsefesinin etkileri. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*. 4(2), 157-166.

Küçükşahin, Ş. (2014). *Çaresizliğin kabullenişi*. Hürriyet Gazetesi. http://www.hurriyet.com.tr/yazarlar/sukru-kucuksahin/caresizligin-kabullenisi-27305215

Leblebici, D. N., ve Ömürgönülşen, U. (1999). Kamu kesiminde toplam kalite yönetiminin uygulanabilirliği. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 17(1), 63-75.

Naktiyok, A. (2013). *Örgütsel Davranış*, Erzurum: Atatürk Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayınları.

Taner, B., ve Kaya, İ. (2005). Toplam kalite yönetiminin başarıyla uygulanma esasları-bir hizmet işletmesi örneği, *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, *14*(1), 353-362.

Taş, Y. F., ve Aksu, A. (2011). Toplam kalite yönetimi ve stratejik liderlik. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, *3*(2), 351-361.

Tekin, M. (2004). *Toplam Kalite Yönetimi*. Ankara.

Tekin, M. (1999). *Toplam Kalite Yönetimi*. Konya: Kuzucular Ofset.

Türk, M., Kıngır, S., ve Sucubaşı, B. (2004). Toplam Kalite Yönetimi., M. Tikici (Editör). *Toplam Kalite Yönetimi Olarak Kıyaslama*. 1. Baskı. Ankara: Nobel Yayınevi.

Türsen, S. (2016). Gençler akıllı telefonla para kazansın. Hürriyet Gazetesi. http://www.hurriyet.com.tr/yazarlar/selim-tursen/gencler-akilli-telefonla-para-kazansin-40290345

Omur, M. T. (2018). İzmir'e eğitim göçü de başladı. Hürriyet Gazetesi. http://www.hurriyet.com.tr/yazarlar/mete-tamer-omur/izmire-egitim-gocu-de-basladi-40818248

Özen, Ş. (2000, 25-27 Mayıs). *Kurumsal kuram ışığında TKY'nin Türkiye'deki yayılım sürecinin dinamikleri*. 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresinde Sunuldu, Nevşehir.

Özen, Ş. (2002). Bağlam, aktör, söylem ve kurumsal değişim: Türkiye'de toplam kalite yönetiminin yayılım süreci, *Yönetim Araştırmaları Dergisi, 2*(1), 47-90.

Özen, Ş. (2002a). Toplam kalite yönetiminin Türkiye'de kurgulanması: koşul bağımlı türdeşleşme tezinin bir testi. *Amme İdaresi Dergisi, 35*(2), 105-142.

Özgener, Şevki (2011). *Toplam kalite yönetimi*., A. Bedük (Editör). Modern Yönetim Teknikleri, İkinci Baskı. Ankara: Gazi Kitabevi.

Özdemir, M. A. (2011). *21. Yüzyılda yönetim ve yöneticiler*. 2. Baskı, Ankara: Nobel Yayıncılık.

Sert, G., Kurtoğlu, M., Akıncı, A., Seferoğlu, S. S. (2012). *Öğretmenlerin Teknoloji Kullanma Durumlarını İnceleyen Araştırmalara Bir Bakış: Bir İçerik Analizi Çalışması*, Akademik Bilişim'12 - XIV. Akademik Bilişim Konferansı Bildirileri. Uşak Üniversitesi.

Şakır, V. (2008). *Hayalleri gerçek yapan vakıf: EÇEV*. Hürriyet Gazetesi. http://www.hurriyet.com.tr/hayalleri-gercek-yapan-vakif-ecev-9519966

Şirin, S. (2017). *Çocukların kaderini ne adrese ne de notlara bağlayamayız!* Hürriyet Gazetesi. http://www.hurriyet.com.tr/yazarlar/selcuk-sirin/cocuklarin-kaderini-ne-adrese-ne-de-notlara-baglayamayiz-40596649

Türsen, S. (2013). *Tek çıkış eğitimde devrim.* Hürriyet Gazetesi. http://www.hurriyet.com.tr/tek-cikis-egitimde-devrim-23535060

Ülsever, C. (2008). *YÖK'ün esas derdi.* Hürriyet Gazetesi. http://www.hurriyet.com.tr/yok-un-esas-derdi-8248292

Yalazan, A. (2008). *Çıplak yalanlara alışacak mıyız?* Hürriyet Gazetesi. http://www.hurriyet.com.tr/ciplak-yalanlara-alisacak-miyiz-10006399

Yatkın, A. (2007). Toplam kalite yönetiminde liderlik: Liderlikte kalite. *İş-Güç Dergisi*, 9(1), 126-147.

Yelçe, A. D. (2016). *Görme engelli öğrenciler Fatih Projesi'nin kendilerine ulaşacağı günü bekliyor.* Hürriyet Gazetesi. http://www.hurriyet.com.tr/yazarlar/aysegul-domanic-yelce/gorme-engelli-ogrenciler-fatih-projesinin-kendilerine-ulasacagi-gunu-bekliyor-40274528

Yolcuoğlu, İ. G. (2001). *İnsana hizmet veren kurumlarda toplam kalite yönetimi*. İstanbul: Golden Print.

Yükseköğretim Kurulu Tez Merkezi, www.yok.gov.tr, Son Erişim Tarihi: 01.04.2018